

Juho Kanto

Lypsykarjatilán riskienhallinta

Rahoitusriskit ja riskienhallintamenetelmät

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan suuntautuminen

Tekijä: Juho Kanto

Työn nimi: Lypsykarjatilán riskienhallinta. Rahoitusriskit ja niiden riskienhallintamenetelmät

Ohjaaja: Erkki Laitila

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 53

Liitteiden lukumäärä: 1

Suomalaisen maidontuotannon toimintaympäristö on muutoksen tilassa. Tilojen rakennemuutos, poliittiset muutokset sekä kilpailun vahvistuminen muuttavat lypsykarjatilojen toimintaa yhä yritysmäisemmäksi. Maidontuottajien on kyettävä vastaamaan tähän muutokseen kehittämällä yrityksensä toimintaa. Yksi keino yrityksen toiminnan kehittämisessä on riskienhallinta. Investointien kasvaessa rahoitusriskien merkitys korostuu. Tästä johtuen tulevaisuudessa yrittäjien kyky hallinnoida yrityksen rahoitusprosessia tulee olemaan tärkeä tekijä menestyvässä yritystoiminnassa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia rahoitusriskejä maidontuottajat kohtaavat yritystoiminnassaan. Samalla myös tarkasteltiin rahoitusriskien analysointia sekä yrittäjien varautumista rahoitusriskeihin. Tutkimusaineisto kerättiin viiden teemahaastattelun avulla. Haastelluista neljä oli maidontuottajia, viides haastateltu toimi rahoitusalan yrityksessä. Haastatellut korostivat kannattavuuden ja maksuvalmiuden tärkeyttä toiminnassa. Rahoitusriskeistä esille nousivat korkotason vaihtelun aiheuttamat muutokset sekä vieraan pääoman saatavuus. Riskienhallinta ja erityisesti riskien analysointi oli jäänyt maidontuottajilla vähäisemmälle huomiolle. Rahoitusriskeihin yrittäjät olivat varautuneet vaihtelevasti.

Yrittäjät kokivat rahoitusriskit oleelliseksi tekijäksi yritystoiminnassa. Heidän mielestään rahoitusriskien merkitys tulee jatkossa korostumaan. Tällöin myös niiden hallinta on tärkeä tekijä. Riskienhallinta sekä riskeihin varautuminen olivat tekijöitä, joita maidontuottajien tulisi kehittää.

Avainsanat: lypsykarjatala, rahoitusriskit, riskienhallinta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture, Ilmajoki

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Business orientation

Author/s: Juho Kanto

Title of thesis: Risk management in dairy farms. Financial risks and risk management

Supervisor(s): Erkki Laitila

Year: 2015

Number of pages: 53

Number of appendices: 1

The environment in Finnish dairy production is in a state of change. Structural change on farms, political changes and the increasing amount of competition are changing dairy farms more in to business-like companies. Dairy farms have to respond to this change. One way to respond to this change is to improve the risk management of the farm. The increasing size of investments is highlighting the importance of financial risks. Because of this, the ability to control the financing process of a farm is going to be an important factor in making a successful business.

The purpose of this study was to find out what kind of financial risks dairy farms face and how they manage those risks. The research material was acquired from five theme interviews. Four of the interviewees were milk producers; and the fifth one was working in a financial institution. The interviewees highlighted the importance of profitability and liquidity. Financial risks included the changes in interest rate level and the ability to obtain borrowed capital. Risk management and especially the analyzing of risks were a factor that did not get much attention from the milk producers. How well prepared the interviewees were for financial problems varied greatly.

The entrepreneurs felt that financial risks were an essential part of business. They thought that the significance of financial risks will be highlighted in the future. Because of this, managing these risks will be an important factor. This study pointed out that risk management and being prepared for financial problems were things that milk producers should improve.

Keywords: Dairy farm, financial risk, risk management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta	6
1.2 Tavoitteet	7
1.3 Viitekehys	8
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	9
2.1 Strateginen johtaminen maatilayrityksessä	10
2.2 Riskienhallinta strategisessa johtamisessa	11
2.3 Prosessimainen ajattelu riskienhallinnan perustana	12
3 LYPSYKARJATALOUDEN RISKIT	15
3.1 Riskin määritelmä	15
3.2 Riskien luokittelu	16
3.3 Liikeriskit.....	17
3.3.1 Talousriskit.....	18
3.3.2 Rahoitusriskit.....	19
4 RISKIENHALLINTAMENETELMÄT	22
4.1 Riskienhallintaprosessi.....	22
4.2 Riskianalyysit	24
4.2.1 SWOT-analyysi	25
4.2.2 Decision tree-analyysi	26
4.2.3 Payoff-matriisi.....	27
4.2.4 HACCP-menetelmä	27
5 MENETELMÄT JA AINEISTO	29
5.1 Tutkimusmenetelmän valinta	29
5.2 Teemahaastattelu	30
6 TUTKIMUSTULOKSET	31
6.1 Case 1: Taloussuunnitelma riskienhallinnan pohjana	31

6.2 Case 2: Haastava toimintaympäristö luo tarvetta riskienhallinnalle	33
6.3 Case 3: Maidontuotannon markkinoiden muuttuminen luo riskejä	35
6.4 Case 4: Riskienhallinta tärkeänä osana toimintaa	39
6.5 Case 5: Suunnitellut investoinnit rahoitusriskien lieventäjänä	40
7 YHTEENVETO	44
7.1 Kannattavuus suurimpana riskiä	44
7.2 Riskienhallintamenetelmät tuntemattomia	45
7.3 Johtopäätökset	46
LÄHTEET.....	48
LIITTEET	51

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	8
Kuvio 2. Prosessikuvaus..	12
Kuvio 3. Kotieläintuotannon prosessikuvaus	13
Kuvio 4. Kasvinviljelyn prosessikuvaus..	14
Kuvio 5. Liikeriskien jaottelu..	17
Kuvio 6. Taloudellisen toiminnan perusta	18
Kuvio 7. Riskienhallintaprosessi.....	23
Kuvio 8. Decision tree	26
Kuvio 9. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus	29
Taulukko 1. Riskianalyysi.....	23
Taulukko 2. SWOT-analyysi	25
Taulukko 3. Payoff-matriisi.....	27
Taulukko 4. HACCP-menetelmä	28

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Maitotilojen rakennemuutos etenee vauhdilla. Vuonna 2012 Suomessa oli noin 9800 tilaa, joiden pääelinkeinona oli lypsykarjatalous. Vuosien 1995–2012 aikana lypsykarjatilojen määrä on vähentynyt 6,7 prosentin vuosivauhdilla. (Väre 2013, 16.) Tuotetun maidon määrä ei kuitenkaan ole laskenut samassa suhteessa. Vuonna 2012 maitoa tuotettiin 2188 miljoonaa litraa. Määrä on 1,2 miljoonaa litraa vähemmän kuin edellisvuonna (Niemi 2013, 30). Tilojen määrän vähentyessä ja tuotetun maidon määrän pysyessä samana, voidaan todeta maitotilojen koon kasvaneen. Vuonna 2012 keskimääräinen eläinmäärä lypsykarjatilalla oli 29,5. Ennusteen mukaan vuonna 2013 luku olisi 31,3 lehmää (Niemi 2013, 30).

Maidontuotantoon erikoistuneiden tilojen toimintaympäristö on kovassa muutoksessa, maitokiintiöjärjestelmän poistuminen, poliittiset muutokset sekä maitotilojen rakennemuutos aiheuttavat haasteita, joihin yrittäjien on reagoitava (Ryhänen ym. 2012a, 9). Kyseiset muutokset koskevat koko toimialaa, jolloin yrittäjän kyky sopeutua muutoksiin korostuu. Muutoksien ennakoiminen on tärkeää maidontuotannon luonteen vuoksi. Tuotantoa ei pystytä nopeasti rajoittamaan (Ryhänen, Närvä & Sipiläinen 2011, 9).

Ryhänen ym. (2012a, 9) mukaan toimintaympäristön muutokset ohjaavat yrittäjiä suuntaan, jossa tuotannollisen osaamisen lisäksi yrittäjän taloudellinen osaaminen sekä yrittäjähenkisyys korostuvat. Samankaltaisessa toimintaympäristössä toimivien yritysten väliset erot taloudellisessa tuloksessa selittyvät osittain yrittäjän kyvystä johtaa maatalousyritystä (Kay, Edwards & Duffy. 2012, 22). Olson (2010, 90) korostaa johtamisen tärkeyttä niin pienessä kuin suuressakin maatalousyrityksessä. Hänen näkemyksensä mukaan tilan koko ei vaikuta johtamisen tärkeyteen tilan toiminnassa.

1.2 Tavoitteet

Maitotilojen investoinnit ovat kasvaneet tilojen koon suurentuessa. Suuret investoinnit muodostavat tuotannollisia sekä taloudellisia riskejä maitotilojen toimintaan. Investointien rahoittaminen tuo haasteita yrittäjälle. Rahoitusmarkkinat reagoivat nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Markkinoiden reaktiot voivat aiheuttaa haasteita tai mahdollisuuksia maitotilan toiminnalle. Ryhäsen ja Pyykkösen (2011, 28) mukaan maidontuottajien tulee ymmärtää rahoitusmarkkinoiden toiminta, jotta yrittäjät voivat rakentaa parhaan mahdollisen rahoituksen yritykselleen. He myös painottavat investointien sekä niiden rahoittamisen merkitystä yrityksen tulevaisuuden menestymisen kannalta.

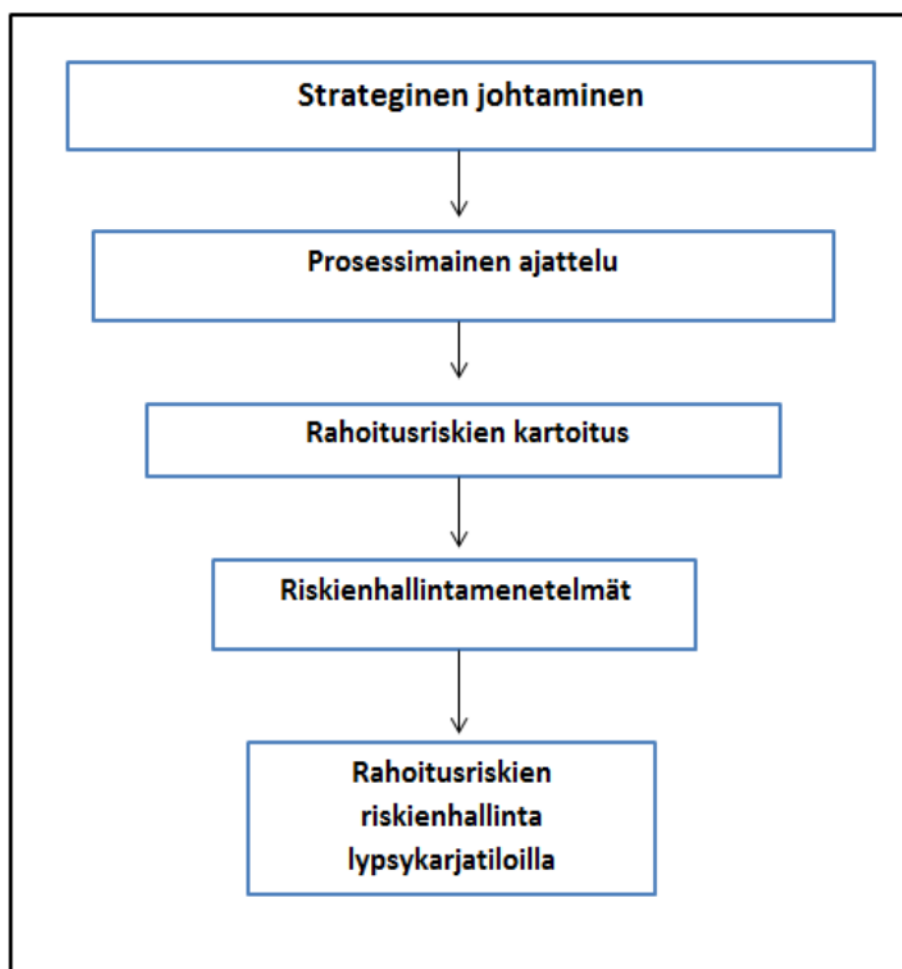
Tilakoon kasvamisen ohella maitotilalliset kokevat uusia haasteita markkinoiden muuttuessa yhä enemmän markkinaohjautuviksi. Markkinaohjautuvuuden vahvistuminen johtuu poliittisista muutoksista. Markkinaohjautuvuus vahvistaa yritysten välistä kilpailua. Vahvistunut kilpailu sekä teknologiset uudistukset tuovat muutoksia yrittäjien toimintaan (Ryhänen ym. 2012a, 9). Yhdessä kaikki nämä tekijät luovat maitotilallisille riskejä sekä epävarmuutta mutta myös mahdollisuuksia. Yrittäjät ovat ennenkin kohdanneet riskejä toiminnassaan, kuitenkin he ovat kuitenkin selvinneet niistä hyvin vähäisellä riskianalyysillä (Hardaker ym. 1997, 4). Toimintaympäristössä tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset muuttavat tilannetta niin, että yrittäjien tulee käyttää aikaansa yhä enemmän riskienhallintaan. Työssä tarkastellaan maitotilallisten liikeriskejä. Liikeriskeistä painotetaan erityisesti rahoitusriskejä.

Työn tavoitteena on selvittää muun muassa:

- Millaisia rahoitusriskejä lypsykarjatilallinen kohtaa?
- Miten näitä riskejä analysoidaan?
- Miten näihin riskeihin varaudutaan?

1.3 Viitekehys

Maitotilalliset toimivat täydellisen kilpailun markkinoilla. Tästä johtuen yrittäjät pysyvät maksimoimaan voittonsa optimoimalla tuotantonsa. (Ryhänen, Sipiläinen & Pyykkönen 2011,13.) Tuotannon optimointiin liittyy yrityksen strategian määrittely. Yrittäjän on luotava yritykselleen suuntaviivat, joilla päädytään asetettuihin tavoitteisiin. Strategian määrittelemisessä on tarkasteltava tuotantoa prosessimaisesti. Lypsykarjatilalla on kasvituotanto- ja maidontuotantoprosessi. Toimintaa suunniteltaessa tulee myös tarkastella yrityksen kohtaamia riskejä. Havaittuihin riskeihin yrittäjät varautuvat erilaisilla riskienhallintamenetelmillä. Lypsykarjatilán riskienhallinta muodostuu edellä mainituista tekijöistä. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen rakenne.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategisen johtamisen määrittelemine on haastavaa, sillä käsite on hyvin laaja-alainen. Olson (2010, 87) määrittelee strategian yrittäjän säännöllisiksi teoiksi tai toimiksi tavoitteen saavuttamiseksi. Kamensky (2010, 18–19) taas on kirjoittanut strategialle kolme eri määritelmää. Ne ovat:

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.

Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetettut kannattavuus-, jatkuvuus, ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Pelkkä strategia ei vielä riitä, vaan valittu strategia tulee myös viedä yrityksen toimintaan. Tällöin strategiaan lisätään johtamisen osuus. Kamensky (2006, 29) korostaa strategian toteuttamisen vaikeutta. Strategian luominen koetaan helpoksi tehtäväksi, mutta sen toteuttaminen, seuranta ja uudelleenarviointi aiheuttavat ongelmia yrittäjille.

Strateginen johtaminen koostuu useista eri tekijöistä. Olson (2010, 87–88) jakaa strategisen johtamisen strategian suunnitteluun, strategian toteuttamiseen ja strategian kontrollointiin. Kay ym. (2012, 21) taas jakavat strategisen johtamisen prosessin kuuteen eri osaan. Osat ovat yrityksen toiminta-ajatuksen määrittely, yrityksen tavoitteiden asettaminen, yrityksen sisäisten resurssien kartoitus, toimintaympäristön määrittäminen, strategian valinta sekä strategian toteuttaminen ja sen valvonta. He myös määrittelevät strategisen johtamisen pitkän aikavälin suunnitteluksi ja taktisen johtamisen lyhyen aikavälin suunnitteluksi.

2.1 Strateginen johtaminen maatilayrityksessä

Strateginen johtaminen maatalousyrityksessä on korostunut ja korostuu yhä enemmän tulevaisuudessa. Yrittäjät toimivat muuttuvassa toimintaympäristössä, mistä johtuen heidän tulee tarkastella yrityksensä toimintaa jatkuvasti. Uuden tiedon etsimisessä, sisäistämisessä ja sen viemisessä oman yrityksen toimintaan tulevat esille yrittäjän kyvyt strategiseen johtamiseen (Kay ym. 2012, 19–20). Olson (2004, 29) tuo esille urheilutermin ”gameplan” maatalousyrityksen strategisessa johtamisessa. Maatalousyrittäjän gameplan koostuu toimintaympäristön ymmärtämisestä, tapahtuvien muutosten ennakoimisesta, heikkouksien ja vahvuuksien tiedostamisesta omassa sekä kilpailevassa toiminnassa sekä parhaimman aseman löytämisestä yritykselle, niin että yritys pystyy hyödyntämään tilaisuuksia, suojautumaan riskeiltä sekä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Gameplanin tarkoituksena on, että yrittäjä siirtää yrityksen toiminnan sinne, missä tulot tulevat olemaan eikä sinne, missä ne tällä hetkellä ovat.

Strateginen johtaminen maitotilalla lähtee liikkeelle **strategisesta suunnittelusta**. Strateginen suunnittelu koostuu useista eri tekijöistä. Olsonin (2004, 22) mukaan tekijät ovat sidosryhmien tunnistaminen, vision, mission sekä tavoitteiden määrittäminen, sisäinen analyysi, ulkoinen analyysi ja näiden pohjalta tehtävä strategian muodostaminen. Yrityksen tavoitteet tulisi jakaa taloudellisiin sekä strategisiin tavoitteisiin, tällöin molempia tekijöitä tarkastellaan riittävästi (Olson 2004, 29). Asetettujen tavoitteiden tulee myös olla selkeitä ja mitattavissa olevia. Tällöin yrittäjä kykenee helposti seuraamaan tavoitteiden täyttymistä (Kay ym. 2012, 22). Strategian luominen yritykselle antaa yrittäjälle ääriiivat toimintansa kehittämiseksi. Maidontuottaja ei kykene kannattavasti erilaistamaan tuottamaansa tuotetta, jolloin pääasiallisesti maitotilan strategia on kustannusjohtajuus. Kustannusjohtajuudessa maitotilallinen hankkii kilpailuedun minimoimalla kustannukset tietyllä tuotantotasolla (Laitila ym. 2012, 98).

Yrittäjän valitsema strategia tulee vielä viedä todellisiksi teoiksi ja toimiksi yrityksen toimintaan. **Strategian toteutus** on strategisen johtamisen seuraava askel. Valitun strategian toteuttaminen on useasti strategisen johtamisen vaikein vaihe. Yrittäjä voi joutua tekemään suuria muutoksia resurssien käyttöön, työvoiman järjestelyyn sekä yleisiin toimintatapoihin. Näitä muutoksia tehtäessä yrittäjä voi harhautua

päätavoitteista ja tavoitellut hyödyt voidaan menettää. (Olson 2004, 61–62.) Strategian toteuttamisessa esille tulee Kayn ym. (2012, 26) mainitsema taktinen johtaminen. Taktisessa johtamisessa yrittäjä vie strategian mukaan yrityksen päivittäiseen toimintaan. Strategia vaikuttaa päivittäisten päätösten ja toimien taustalla jatkuvasti.

Strategian valvonta muodostaa strategisen johtamisen viimeisen portaan. Strategisessa valvonnassa yrittäjä tarkastelee valitsemansa strategian toimintaa. Hänen tulee luoda erilaisia mittareita joilla hän kykenee tarkastelemaan strategian tehokkuutta. Valvonnasta saatuja tuloksia analysoimalla saadaan tietoa valintojen toimivuudesta. Saatujen tulosten perusteella maitotilallinen voi tehdä muutoksia strategiaansa tarpeen niin vaatiessa. (Olson 2004, 64–65.) Strategisen johtamisen prosessi on luonteeltaan jatkuva, minkä vuoksi yrittäjän tulee toistaa edellä kuvattu prosessi toistuvasti (Kay ym. 2012, 21).

2.2 Riskienhallinta strategisessa johtamisessa

Riskienhallinnan merkitys strategisessa johtamisessa on suuri (Suomen riskienhallintayhdistys, riskienhallinnan periaatteet). Hardakerin ym. (2004, 13) mukaan riskienhallinta on yksi hyvän johtamisen perusteista tiloilla. Heidän mukaansa se on yksi keinoista joilla maksimoidaan mahdollisuudet sekä vältetään mahdolliset menetykset. Olson (2010, 411) taas korostaa riskien jatkuvaa olemassa oloa. Riskit ovat aina läsnä yritystoiminnassa, ja tämän vuoksi yrittäjän on tärkeää integroida riskienhallinta osaksi johtamistaan.

Yrityksensä toimintaa suunnitellessa yrittäjä suorittaa huomaamattaan jatkuvaa riskien tarkastelua. Strategisen suunnittelun prosessissa yrittäjä käy useita analyysejä lävitse. Analyyseissä hän tarkastelee yrityksensä kohtaamia riskejä. Analyyseihin voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysia, jossa määritellään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat (Suomen riskienhallintayhdistys, nelikenttäanalyysi-swot).

Riskien määrittämisen jälkeen yrittäjän tulee ottaa huomioon strategiaa suunnitellessa yrityksen toimintaan eniten vaikuttavat riskit sekä miten niihin varaudutaan.

Riskit myös vaikuttavat jatkuvasti yrittäjän tekemiin päätöksiin. Hyvin suunniteltu strategia auttaa yrittäjää näissä päätöksissä. Päätöstä tehdessään maidontuottaja peilaa päätökseen liittyviä riskejä strategiaan ja muodostaa tältä pohjalta päätöksensä. (Kay ym. 2012, 268.)

2.3 Prosessimainen ajattelu riskienhallinnan perustana

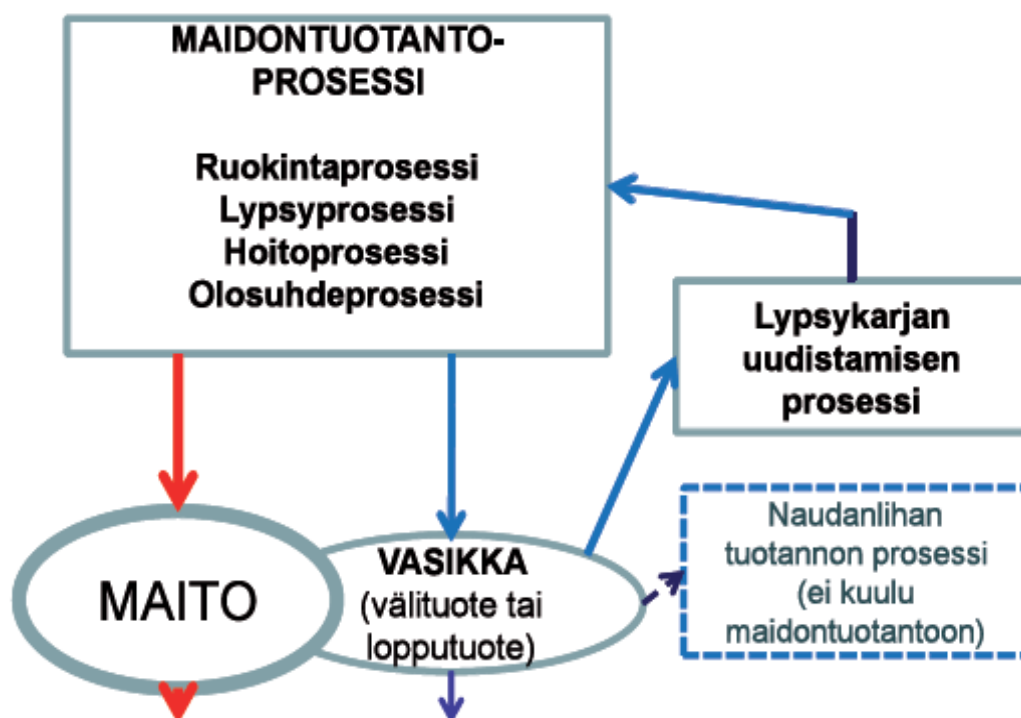
Onnistuneen strategisen suunnittelun sekä johtamisen perustana on prosessimainen ajattelu. Prosessimaisessa ajattelussa yrityksen toiminta kuvataan tehtävinä, niihin käytettävinä tuotantopanoksia ja niistä aikaan saatavina tuotoksina. Maitotilan toiminnan purkaminen prosesseiksi auttaa yrittäjää näkemään selvemmin yrityksensä toiminnan osat. Prosessien jakamisen kautta kyetään myös erottamaan välituotteet sekä lopputuotteet. Välituote on yrityksen sisäinen tuote, joka tuotetaan yrityksen sisällä toista osaprosessia varten, lopputuote taas on yrityksen ulkopuolelle toimitettava tuote (Laitila ym. 2012, 93). Prosessimainen ajattelu helpottaa myös riskienhallinnan hahmottamista. Kuviossa 2 on esitetty prosessimaisen ajattelun lähtökohta. Maitotilan prosessit voi jakaa kotieläintuotannon ja kasvinviljelyn prosesseihin, nämä prosessit taas voidaan jakaa osaprosesseihin (Laitila ym. 2012, 94). Jokaisella maitotilalla on omat prosessinsa, joten prosessien tarkastelu tulee suorittaa aina yrityskohtaisesti.



Kuvio 2. Prosessikuvaus. (Laitila ym. 2012, 93).

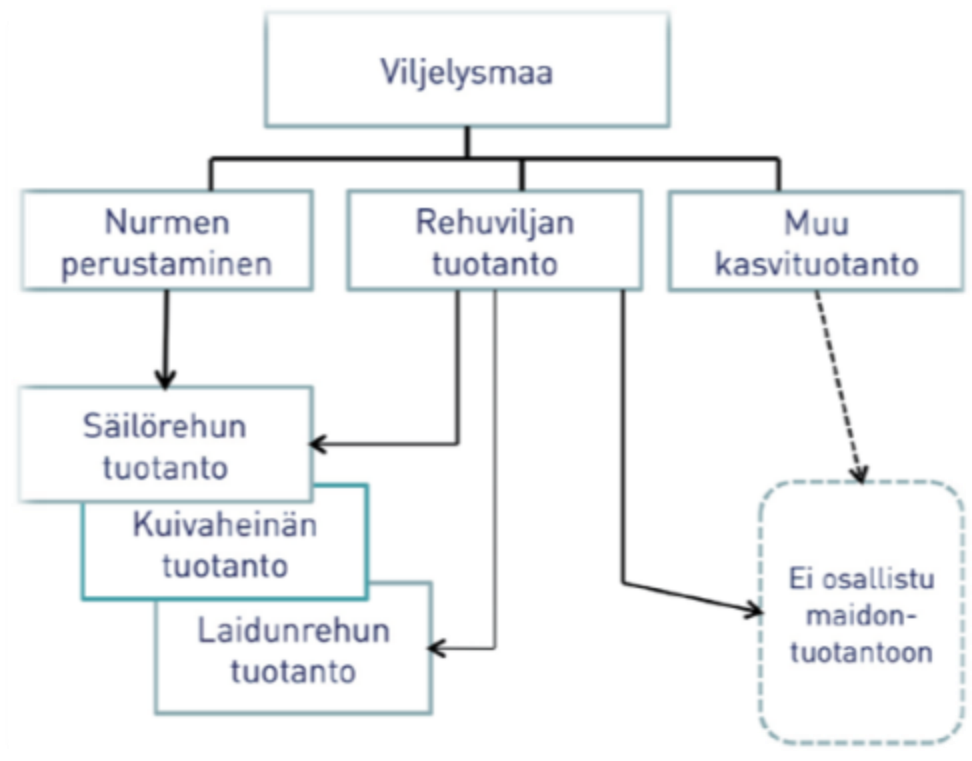
Kuviossa 3 on esitetty kotieläintuotannon prosessi. Lypsykarjan näkökulmasta kokonaisprosessi muodostuu kahdesta osaprosessista. Osaprosessit ovat maidontuotanto sekä lypsykarjan uudistamisprosessi. Nämä osaprosessit voidaan jakaa vielä useisiin pienempiin osaprosesseihin. Maitotilan lopputuotteita ovat maito sekä poistolehmiä sivutuotteena syntyvä naudanliha. Nuorkarja voi olla joko loppu-

tai välituote, jaottelu muodostuu tilakohtaisesti. Karjanlanta voi toimia kasvituotannon välituotteena tai tilallinen voi myydä sen lopputuotteena tilan ulkopuolelle. Maitotilalla voidaan myös kasvattaa erikseen lihanautoja. Tällöin lihanautojen kasvatusta on täysin erillinen liiketoiminto. (Laitila ym. 2012, 95.)



Kuvio 3. Kotieläintuotannon prosessikuvaus. (Laitila ym. 2012, 95).

Kuviossa 4 on esitetty kasvituotannon prosessikuvaus. Kasvituotannon prosessi lähtee liikkeelle viljelysmaan valmistelusta käyttötarkoitusta varten. Viljelysmaan muokkaus vaatii jo tuotantopanosten käyttöä, joten viljelysmaa on välituote. Viljelysmaata voidaan käyttää nurmen viljelyyn, rehuviljan tuotantoon tai muuhun kasvituotantoon. Nurmi sekä rehuvilja ovat kotieläintuotannon näkökulmasta välituotteita. Näitä välituotteita voidaan hyödyntää nautakarjan ruokintaprosessissa, jolloin ne ovat kotieläintuotannon tuotantopanoksia. Viljelysmaata voidaan käyttää myös erikoiskasvien tai energiakasvien tuotantoon, tällöin viljelysmaalla ei välttämättä ole välitöntä yhteyttä maidontuotantoon. (Laitila ym. 2012, 94.)



Kuvio 4. Kasvinviljelyn prosessikuvaus. (Laitila ym. 2012, 94).

3 LYPSYKARJATALOUDEN RISKIT

3.1 Riskin määritelmä

Terminä riski voidaan määritellä monella eri tavalla. Riski ja epätietoisuus ovat käsitteitä jotka on hyvin hankala erottaa toisistaan. Tästä johtuen niitä molempia tulee tarkastella, jotta kyetään määrittelemään riski terminä. Hardaker ym. (2004, 5) määrittelevät riskin epävarmoina seurauksina teoista tai toimista. He myös tuovat tekstissään esille epätietoisuuden. Epätietoisuus on heidän näkemyksensä mukaan tietämättömyyttä. Riskin ja epätietoisuuden rajat ovat hyvin häilyvät. Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää itsensä altistamista jollakin riskille, joka voi johtaa tapaturmaan. Toinen ottaa kyseisen riskin tietoisesti, toinen taas ei välttämättä tiedä edes ottavansa riskiä.

Damodaran (2007, 5-6) erottaa riskin epätietoisuudesta mitattavuuden kautta. Hänen mukaansa riskiä kyetään mittamaan, epätietoisuutta taas ei voida mitata. Riskin määritteleminen riippuu hyvin paljon näkökulmasta, josta riskejä tarkastellaan. Esimerkiksi hän esittelee finanssiriskin näkökulman. Se muodostuu sijoitetun pääoman realisoituneesta tuotosta ja sen erosta oletettuun tuottoon.

Kasanen ym. (1997, 58–59) tuovat riskin määrittelemiseen rahoitusteorian näkökulmaa. Rahoitusteorian näkökulmasta riski voi tarkoittaa myös mahdollista voittoa tappion sijaan. Heidän mukaansa riski on yleistä epävarmuutta tulevan arvon suuruudesta. He ovat kirjanneet neljä toteamaa riskille:

varma tappio ei ole riskiä vaan hölmöyttä

voiton ansaitsemiseen liittyy aina riskejä

arvon vaihtelu ei ole välttämättä riskiä, jos sen tietää etukäteen

suureen tuotto-odotukseen liittyy aina suuri riski.

Olson (2004, 293) taas määrittelee riskin tilanteeksi jossa päätöksen tekijä tietää mahdolliset lopputulokset sekä niiden tapahtumisen todennäköisyyden. Tällöin

hän tietää mahdollisimman hyvin päätöksensä seuraukset ja ottaa tietoisesti riskin. Epätietoisuuden hän taas määrittelee tilanteeksi, jossa päätöksentekijä tietää osan mahdollisista lopputuloksista, mutta ei kykene määrittelemään todennäköisyyksiä niille. Yritystoiminnan ollessa jatkuvassa muutoksen tilassa, riskin määritelmä on yhdistelmä riskiä sekä epävarmuutta. Yrittäjä ei koskaan kykene tietämään täysin varmasti päätöksensä vaikutuksia ja tämän vuoksi jokainen päätös sisältää riskiä sekä epätietoisuutta.

Riskin tarkka määrittely on hankalaa, jokaisella on oma ajatuksensa riskin merkityksestä. Termin merkitys riippuu hyvin paljon rajauksesta ja näkökulmasta josta riskiä tarkastellaan. Tutkimuksessa on tarkasteltu riskiä taloudellisesta näkökulmasta. Taloudellisesti ajateltuna riski sisältää mahdollisuuden voittoon sekä uhan tappiosta. Riski ei siis aina tarkoita negatiivista tilannetta, vaan se voidaan myös nähdä mahdollisuutena. Mitä suurempi tuotto-odotus liittyy toimintaan, sitä suuremmaksi riski muodostuu. Engblom (2003, 36) käyttää kyseisestä riskistä käsitettä spekulatiivinen riski.

3.2 Riskien luokittelu

Maitotilan riskit voidaan jaotella monella eri tavalla. Hyvin yleinen jakotapa on Kayn ym. (2012, 268–270) käyttämä riskien jako viiteen eri osa-alueeseen. Alueet ovat tuotanto/teknologia-, hinta/markkina-, finanssi-, laki-, sekä henkilöriski. Jaottelu on hyvin laaja. Tämän vuoksi kyseinen jaottelu on käytännöllinen kun tarkastellaan yleisesti yrityksen kohtaamia riskejä. Yksityiskohtaiseen analyysiin kyseinen jako on liian laaja.

Suomen riskienhallintayhdistys (Suomen riskienhallintayhdistys, Liikeriskit) on määritellyt pienille ja keskisuurille yrityksille riskien luokitukset. Luokittelussa riskit jaetaan taloudellisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin sekä vahinkoriskisiin. Kyseiset riskit jaetaan vielä alakategorioihin. Esimerkiksi taloudelliset riskit jaetaan liikeriskeihin sekä sopimus- ja vastuuriskeihin. (Suomen riskienhallintayhdistys, riskien luokittelu.) Kasanen ym. (1997, 24) jakavat riskit samalla tavalla kuin Suomen riskienhallintayhdistys. Heidän jaossa operationaaliset riskit liittyvät yrityksen toimintatapoihin, valvontarutiineihin sekä järjestelmiin. Vahinkoriskit kattavat yleiset va-

hingot, kuten tulipalot, onnettomuudet ja murrot. Taloudelliset riskit sisältävät rahoitusriskit sekä perusliiketoiminnan riskit.

3.3 Liikeriskit

Riskien tarkasteluun käytetään kappaleessa 3.1 mainittua Suomen riskienhallintayhdistyksen ja Kasasen ym. tekemää jakoa. Liikeriskien jaottelu on esitetty kuviossa 5. Tutkimuksessa keskitytään talous- ja rahoitusriskeihin. Kyseiset riskit ovat päällekkäisiä riskejä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Esimerkiksi maksuvalmius voidaan lukea sekä talous- että rahoitusriskiksi. Engblom (2003, 49) on tutkinut liikeriskejä. Hän on määritellyt liikeriskin seuraavasti:

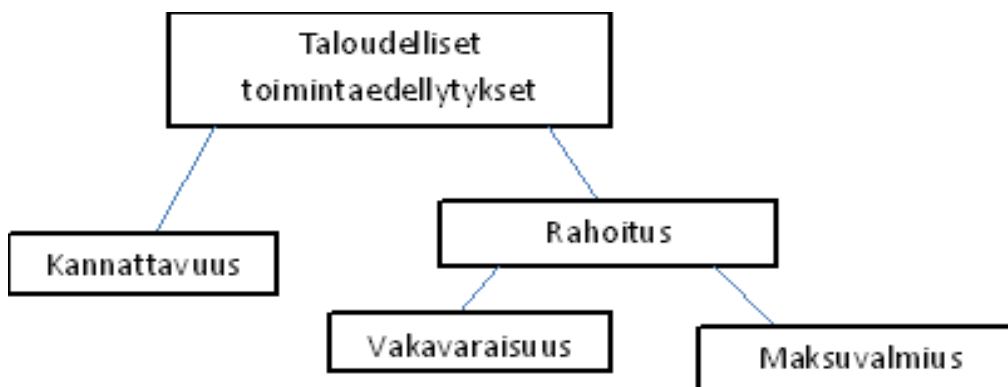
Liikeriskit ovat taloudellisen toiminnan riskejä, joista toimija itse vastaa. Liikeriskit ovat usein kertaluonteisia riskejä ja ne muodostavat sen osan yrityksen riskikentästä jota ei voi vakuuttaa. On kuitenkin otettava huomioon, että myös vakuutettavat riskit voivat sisältää liikeriskiä luottavuuden. Liike- ja vahinkoriskit muodostavat yhdessä riskiketjuja, jotka voivat saada alkunsa myös yrityksen ulkopuolelta. Liikeriskit liittyvät yrityksessä ja sen ulkopuolella tehtäviin päätöksiin, mitkä määrittävät niiden luonnetta.



Kuvio 5. Liikeriskien jaottelu. (Suomen riskienhallintayhdistys, liikeriskit).

3.3.1 Talousriskit

Kuviossa 6 on esitetty maatilayrityksen taloudellinen perusta, se on kannattavuudessa, maksukyvyssä sekä vakavaraisuudessa. Tästä johtuen maitotilan talousriskit koskevat pääasiassa näitä kolmea riskitekijää tai niihin läheisesti liittyviä riskejä. Esimerkiksi hintariskit muodostavat yhteyden yrityksen kannattavuuteen. Nämä kolme tekijää ovat erittäin tiiviisti sidoksissa toisiinsa, eli ne muodostavat riskiketjun. Tällöin yhden heikkeneminen vaikuttaa suoraan muihinkin tekijöihin negatiivisesti. (Ala-Kantti ja Enroth 2003, 63.) Kannattavuuden heikkeneminen vaikuttaa yrityksen maksukykyyn. Heikkoa maksukykyä voidaan joutua kompensimaan hankkimalla lisää vierasta pääomaa eli lainarahoitusta tai sijoittamalla lisää omaa pääomaa. Vierasta pääomaa hankittaessa yrityksen vakavaraisuus heikkenee. Tästä voi muodostua oravanpyörä, joka voi johtaa lopuksi toiminnan lopettamiseen maksukyvyttömyyden vuoksi.



Kuvio 6. Taloudellisen toiminnan perusta (Leppiniemi 2009, 248).

Maitotilan talousriskeihin kuuluu myös tuotantopanosten sekä tuotoksista saatavien tuottajahintojen vaihtelut eli hintariskit. Markkinaohjautuvuuden vahvistumisen kautta maitotilalliset ovat yhä enemmän alttiita hintojen vaihteluille. Hintavaihteluita suojautuminen on hankalaa ja tästä johtuen hintariski on vaikutukseltaan suuri. Maitotilalta saatavien tuotoksien, maidon ja lihan tuottajahintojen lasku vaikuttaa hyvin negatiivisesti maitotilan kannattavuuteen. Erityisesti maidon tuottajahinnan laskulla on merkittäviä vaikutuksia maitotilan kannattavuuteen. Sama vaikutus on myös tuotantopanosten kallistumisella.

Markkina- sekä hintariskit muodostavat riskiketjun. Markkinoilla tapahtuvat kysynnän ja tarjonnan muutokset toimivat taustana hintariskin muodostumiselle. Kay ym. (2012, 270) käyttävät esimerkkinä raakaöljyn hintavaihteluita. Raakaöljyn hinnan muutokset vaikuttavat laajasti useiden eri tuotteiden hintoihin. Esimerkiksi raakaöljyn hinnan nouseminen nostaa lannoitteiden hintoja, joka taas vaikuttaa maitotilan toimintaan.

Rahoitusriskit kytkeytyvät talousriskeihin pääasiassa vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kautta. Vieraan pääoman lisääntyminen heikentää yrityksen vakavaraisuutta. Lainan lyhennykset taas rasittavat yrityksen maksuvalmiutta. Kannattavuuteen rahoitusriskit voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti. Pääasiassa voidaan olettaa yrityksen hankkivan rahoitusta investointeihin. Investoineilla yritys tavoittelee parempaa kannattavuutta. Investoinnin onnistuessa kannattavuus paranee, epäonnistuessa taas kannattavuus voi pysyä samana tai heikentyä. Rahoitusriskien merkitys on merkittävä maitotilan toiminnassa.

3.3.2 Rahoitusriskit

Kasanen ym. (1997, 26) määrittelee rahoituksen toimiksi, joilla yritys hankkii varoja toimintaansa varten. Rahoitusriskin he määrittelevät taas riskiksi rahoituksen riittävyydestä. Tämä on kuitenkin suppea määritelmä, laajemman määritelmän mukaan rahoituksella ja rahoitusriskeillä tarkoitetaan koko rahoitusprosessia ja siihen liittyviä riskejä. Tutkimuksessa käytetään rahoituksen laajempaa määritelmää.

Kay ym. (2012, 270) ovat jakaneet rahoitusriskit koron vaihteluihin, lainoittajan halun jatkaa lainaamista halutulla tasolla nyt ja tulevaisuudessa, lainan hoitokulujen muutoksiin sekä yrityksen kykyyn luoda kassavirtaa, josta kyetään maksamaan muun muassa lyhennykset. Kasanen ym. (1997, 26) taas jakavat rahoitusriskit maksuvalmiusriskiin, luottoriskiin ja markkinariskiin. Olson (2004, 294) taas käyttää rahoitusriskien jakamiseen neljän osa-alueen mallia. Osa-alueet ovat vieraan pääoman hinta ja saatavuus, kyky vastata vaadittuihin kassavirtoihin, kyky ylläpitää ja kasvattaa oman pääomaa sekä mahdollinen vakavaraisuuden heikkeneminen vieraan pääoman hankinnan myötä.

Rahoitusriskien tarkastelun perustana on Kay ym. (2012, 270) ja Kasanen ym. (1997, 26) tekemä jako. Kyseiset jaottelut vastaavat parhaiten maitotilallisen kohtaamia rahoitusriskejä. Rahoitusriskit jaetaan korkoriskiin, vieraan pääoman saatavuuteen, vieraan pääoman hintaan, maksuvalmiuteen sekä luottoriskiin.

Korkoriski muodostuu pääasiassa vaihtuvakorkoisista lainoista. Lainan korko muodostuu viitekorosta sekä sopimuskohtaisesta korkomarginaalista. Viitekorko muuttuu rahoitusmarkkinoiden mukaan ja sitä tarkastellaan aina korkokauden päätyttyä. Esimerkiksi 12 kuukauden euribor-korkoa tarkastellaan vuosittaisesti. Yleisesti marginaalikorko pysyy samana koko rahoituskauden ajan. (Leppiniemi 2009, 91–92.) Lainan marginaalia voidaan myös tarkastella tilanteessa jossa lainan ehto- ja muutetaan. Esimerkiksi jos yrittäjä hakee lainalle lyhennysvapaata, voi vapaan saamisen ehtona olla marginaalin uudelleen tarkastelu. Kiinteäkorkoisessa lainassa korko sovitaan kiinteäksi koko sopimuksen ajaksi tai hyvin pitkälle aikavälille. Leppiniemi (2009, 92) esittää tällaiseksi aikaväliksi 5-10 vuotta. Kiinteäkorko ei reagoi niin suoraan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin ja on tästä johtuen riskittömämpi rahoitusväline. Kiinteäkorkoisen lainan riskinä on hinta, matalalla korkotasolla vaihtuvakorkoinen laina voi tulla halvemmaksi. Kiinteäkorkoisessa lainassa marginaali on yleisesti korkeampi kuin vaihtuvakorkoisessa. Kiinteäkorkoisen lainan edut tulevat esille laina-ajan ollessa pitkä. Pitkällä aikavälillä kiinteäkorkoisen lainan marginaali ei altistu markkinamuutoksille samalla tavoin kuin vaihtuvakorkoisen lainan marginaali. Tällöin vaihtuvakorkoisen lainan korkotasoa voi nousta suuresti taloussuhdanteiden mukana. Tästä johtuen pitkäaikaisissa lainoissa kiinteäkorkoiset lainat voivat olla hyvä ratkaisu. Laina-ajan merkitys korkoriskeissä on suuri.

Vieraan pääoman saatavuus ja **vieraan pääoman hinta** ovat riskejä jotka liittyvät vahvasti toisiinsa. Pääoman saatavuudella tarkoitetaan vieraan pääoman saamista halutulla hintatasolla, sekä yleisesti vieraan pääoman saatavuutta (Kay ym. 2012, 270). Vieraan pääoman hinta liittyy vieraan pääoman saatavuuteen. Yrityksen rahoitusta suunniteltaessa yrittäjä määrittää rahoitustarpeensa. Yrittäjän tarkoituksena on löytää tarvetta vastaava rahoitus. Yrittäjä ei välttämättä löydä haluamaansa rahoitusta tai sen hinta on liian suuri yrityksen maksu- sekä riskinsietokykyyn nähden.

Maksuvalmius on yksi tärkeimmistä tekijöistä rahoituksen riskitekijöissä. Maksuvalmiusriskillä tarkoitetaan tilannetta jossa yrityksen rahoitusvarat ja lisärahoitusvarat eivät riitä kattamaan yrityksen kassatarpeita (Kasanen ym. 1997, 26). Maksuvalmiuteen liittyy hyvin monia eri riskejä ja se on vuorovaikutuksessa monen rahoitus- sekä talousriskin kanssa. Maksuvalmiuteen liittyy yrityksen kassareservin hallinta, lainojen hoitaminen sekä kannattavuuden ylläpitäminen.

Luottoriskin vaikutukset maitotiloilla ovat vähäisiä. Luottoriski muodostuu tilanteesta jossa yrityksellä on myyntisaamisia (Kasanen ym. 1997, 28). Maitotilalla myyntisaamista muodostuu esimerkiksi maitoa sekä lihaa myydessä. Tuote luovutetaan saajalle mutta tuotteesta saadaan tulo myöhemmin. Tällöin riski muodostuu tilanteesta, jossa vastapuoli ei pystyisi täyttämään maksuvelvoitetta.

4 RISKIENHALLINTAMENETELMÄT

4.1 Riskienhallintaprosessi

Engblom (2003, 19) pitää riskienhallinnan päätehtävänä yrityksen toiminnan jatkumisen turvaamista. Hänen mukaansa riskienhallinnan tavoitteena ovat välttyminen suurilta riskeiltä sekä toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista syntyneiden uusien riskien havainnointi. Hän myös korostaa että riskienhallinnan tarkoituksena on ohjata yrittäjän toimintaa kohti parempia päätöksiä joissa riskeihin on varauduttu. Riskienhallinnan pohjana on prosessi jossa yrittäjä käy lävitse yrityksen kohtaamia riskejä ja päättää mihin riskeihin hän varautuu.

Engblom (2003, 20) määrittelee riskienhallintaprosessin viiteen eri vaiheeseen. vaiheet ovat riskien tunnistaminen, suuruuden arviointi, hallintamenetelmien arviointi, riskienhallinnan organisointi ja seurantajärjestelmät. Hardaker ym. (2004, 13–15) jakaa riskienhallintaprosessin useaan eri osaan. Riskienhallinnan prosessin osat ovat viitekehyksen määrittäminen, suurimpien riskien tunnistaminen, riskien luonteen tarkastelu, vaihtoehtojen ja seurauksien analysointi, arviointi sekä päätöksenteko, toteutus ja seuranta. Yleisesti he kuvaavat riskienhallinnan systemaattiseksi järjestelmäksi jossa tunnistetaan, analysoidaan, määritetään, käsitellään ja valvotaan riskejä.

Olson (2004, 295) taas käyttää yksinkertaisempaa jakoa riskienhallintaan. Hän jaottelee riskit niiden vaikutuksen ja todennäköisyyden mukaan. Yrittäjä kykenee järjestelemään riskienhallintansa näiden tekijöiden mukaan. Riskien jakamisen jälkeen yrittäjä pystyy ohjaamaan resurssinsa toiminnan kannalta tärkeimpiin riskeihin. Olsonin esittämä prosessi on kuitenkin hyvin suppea, jolloin sen ominaisuudet kattavaan riskienhallintaan eivät ole riittäviä. Taulukossa 1. on esitetty kyseinen riskianalyysi. Taulukosta voi esimerkiksi huomata että korkean todennäköisyyden mutta pienen vaikutuksen riskiin ei välttämättä tule varautua välittömästi. Korkean todennäköisyyden ja korkean vaikutuksen riskeihin taas tulee varautua välittömästi. Yrittäjä voi itse päättää riskienhallinnalle rajat, joiden sisällä oleviin riskeihin hän suuntaa huomionsa.

Taulukko 1. Riskianalyysi. (Olson 2004, 295).

Todennäköisyys	Korkea	toimi?		Toimi välittömästi
	Matala	ei toimenpiteitä		Voi tarvita huomiota
		pieni		katastrofinen
Vaikutukset				

Riskienhallintaprosessin pohjana on käytetty Hardakerin ym. (2004, 13–15) tekemää määritelmää. Määritelmän taustana ovat heidän tekemänsä suppea kuvaus, johon on lisätty osia laajemmasta määritelmästä. Näin on pystytty luomaan kattavan mutta kevytrakenteisen prosessin. Riskienhallinnanprosessi siis koostuu riskin tunnistamisesta, analysoinnista, määrittämisestä, käsittelystä sekä valvonnasta. Kuviossa 7. on esitetty kyseinen riskienhallintaprosessi.



Kuvio 7. Riskienhallintaprosessi. (Hardaker ym. 2004, 13–15)

Riskienhallintaprosessi siis lähtee liikkeelle riskien **tunnistamisesta**. Riskien tunnistaminen sisältää yrityksen sisäisten ja ulkoisten riskien määrittämisen. Riskejä tarkastellessa on tärkeää rajata ympäristö jota tarkastellaan, jolloin riskikentästä ei tule liian laajaa. Yrittäjä ei kykene tarkastelemaan kaikkia mahdollisia riskejä sa-

manaikaisesti. Rajauksen jälkeen riskit tulisi tunnistaa mahdollisimman hyvin. Riskien täydellinen tunnistaminen on kuitenkin mahdotonta, aina on olemassa riskejä, joita yrittäjä ei osaa ennakoida mitenkään. (Hardaker ym. 2004, 14–15.)

Riskien tunnistamisen jälkeen prosessi etenee **analysointiin**. Analysointi on yksi tärkeimmistä osista riskienhallintaprosessissa. Riskien analysoinnissa määritetään riskin tapahtumisen todennäköisyys ja sen seuraukset nykyisessä toimintaympäristössä. Näiden tietojen pohjalta tehdään johtopäätös niistä riskeistä jotka vaativat tarkempaa tarkastelua (Hardaker ym. 2004, 16). Riskien analysointiin voidaan käyttää useita eri menetelmiä. Kappaleessa 4.2 on tarkasteltu tarkemmin erilaisia riskianalyysimenetelmiä.

Analysoinnin jälkeen siirrytään **määrittämisen** vaiheeseen. Analysoinnista saatujen tuloksien pohjalta päätetään mihin riskeihin varaudutaan ja millä tavoin. Määrittämissä vaiheessa yrittäjä käy näitä asioita lävitse ja päättää yrityksen toimenpiteet riskienhallinnan suhteen. Yrittäjä voi yrittää poistaa riskin tai lieventää sitä. Määrittämisen jälkeen siirrytään **käsittelyyn**. Käsittelyvaiheessa yrittäjä toteuttaa edellisessä vaiheessa päätetyt toimenpiteet. Engblom (2003, 21) luettelee erilaiset hallintamenetelmät. Ne ovat riskin pienentäminen, välttäminen, siirtäminen, jakaminen ja omalla vastuulla pitäminen. Toimenpiteiden toteuttaminen voi olla hyvinkin pieni vaihe, riippuen organisaation koosta ja toimenpiteen suuruudesta. (Hardaker ym. 2004, 17–18.)

Prosessin viimeinen osa on **valvonta**. Valvonnassa tarkastellaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. Valvonnan pohjalta yrittäjä voi joutua tekemään uusia toimenpiteitä. Valvonnassa myös tarkastellaan toimintaympäristöön syntyneitä uusia riskejä. Uusien riskien muodostuttua prosessi alkaa alusta uudelleen. Riskienhallintaprosessi on jatkuva prosessi. (Hardaker ym. 2004, 18.)

4.2 Riskianalyysit

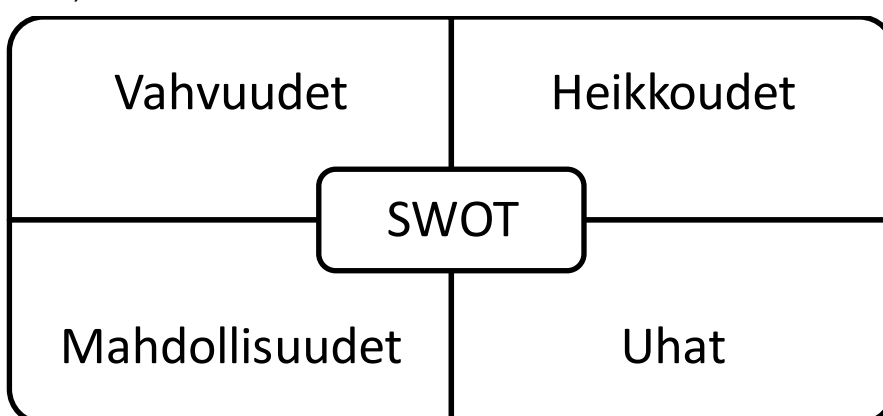
Riskienhallintaprosessin tärkeimpiin osiin kuuluu riskianalyysi. Engblomin (2003, 20) mukaan riskianalyysillä tarkoitetaan riskien tunnistamista ja niiden suuruuden arviointia. Yrittäjän resurssit eivät ole millään riittävät kaikkien riskien torjumiseen

jonka vuoksi riskianalyysi on tärkeä työkalu resurssien allokoinnissa. Riskienhallinnassakin tärkeää on löytää optimaalinen tila. Tällöin saadut hyödyt ovat suurimmillaan kustannuksiin nähden. Epäonnistunut riskianalyysi voi siirtää yrittäjän huomion epäolennaisiin riskeihin, jolloin yritystoiminnan kannalta oleelliset riskit jäävät huomioimatta. Tämä voi johtaa riskin realisoitumiseen ja tappion syntymiseen. Onnistuneen riskianalyysin kautta yrittäjä pystyy suojautumaan suurilta riskitekijöiltä ja voi kyetä jopa löytämään mahdollisuuksia toimintaympäristöstä.

4.2.1 SWOT-analyysi

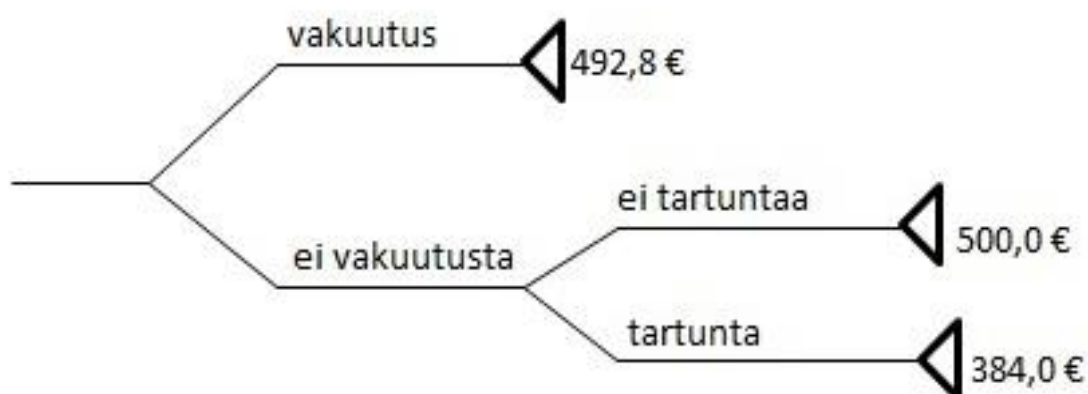
SWOT-analyysia voidaan käyttää yleisesti yrityksen riskien analysointiin. SWOT-analyysi on nelikenttä-analyysi. Kentät muodostuvat vahvuuksista, heikkouksista, uhistä ja mahdollisuuksista. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja uhat sekä heikkoudet ovat yrityksen ulkoisia tekijöitä. Taulukossa 2. on esitetty SWOT-analyysin pohja. SWOT-analyysi on erittäin käytännöllinen yleisessä riskien määrittämisessä. Pelkkä tekijöiden kirjaaminen ei vielä riitä kattavaan analysointiin. Ylöskirjatut tekijät tulee analysoida ja määrittää toimenpiteet millekin asialle. Esimerkiksi vahvuuksia tulee vahvistaa, heikkouksia lieventää tai poistaa (Suomen riskienhallintayhdistys, nelikenttäanalyysi-swot).

Taulukko 2. SWOT-analyysi (Suomen riskienhallintayhdistys, nelikenttäanalyysi-swot).



4.2.2 Decision tree -analyysi

Decision tree on hyvin yksinkertainen diagrammi, jota voidaan käyttää riskien analysointiin. Diagrammi esittää vaihtoehdot ja siitä muodostuvat vaikutukset. Esimerkkinä voidaan käyttää vakuuttamista. Vaihtoehdot ovat vakuuttaminen ja vakuuttamatta jättäminen. Näistä vaihtoehdoista muodostuu erilaisia seuraamuksia. Kuviossa 8 on esitetty hyvin yksinkertainen decision tree analyysi. (Hardaker ym. 2004, 32.)



Kuvio 8. Decision tree. (Hardaker ym. 2004, 32).

Kuviossa 8 on kuvattu tilanne jossa tarkastellaan tautiriskin analysointia. Kuviossa riskinä on karjan vakuuttaminen tauteja vastaan. Vakuutuksen kanssa tuotoksi muodostuu 492,80 euroa. Ilman vakuutusta tuotto voi olla joko 500,00 euroa tai 384,00 euroa, riippuen tuleeko karjaan tartunta vai ei. Analyysin pohjalta yrittäjä tekee päätöksen riskin ottamisesta tai riskin poistamisesta. Decision tree -analyysi on yksinkertainen ja selkeä tapa analysoida erilaisia riskejä. Analyysiin voidaan lisätä vielä todennäköisyydet, tällöin saatu tieto on vielä tarkempaa ja auttaa tekemään oikeita päätöksiä (Kay ym. 2012, 277). SWOT-analyysin verrattuna decision tree analyysi on taloudellisesti käytännöllisempi. Analyysi ottaa huomioon päätöksen taloudelliset vaikutukset ja on tämän vuoksi hyvinkin informatiivinen. Analyysi on myös päätöksentekoa tukeva työkalu, koska sillä kyetään tarkastelemaan päätöksestä tulevia seuraamuksia. Analyysija tehdessä on kuitenkin tärke-

ää muistaa että käytettävät tiedot ovat mahdollisimman todenmukaisia. Jos lähtötiedot ovat jo virheellisiä, tulee analyysistä käyttökelvoton ja siitä on enemmän haittaa kuin hyötyä.

4.2.3 Payoff-matriisi

Payoff-matriisi toimii samalla tavoin kuin decision tree analyysi. Menetelmien erotuksena on ulkoasu. Matriisissa tiedot ovat esitetty taulukkona kuvion sijasta. Taulukossa 3. on esitetty Payoff-matriisi. Esimerkissä tarkastellaan myyntipäätöstä. Vaihtoehtoina on myydä nyt tai siirtää myymistä viikolla. Välittömästi myydessä hinnan muutos ei vaikuta saatavaan tuloon, aikavälin pidentyessä hintamuutos alkaa vaikuttaa. Yrittäjän on siis tehtävä päätös että ottaako hän varman 31 euron tuoton vai ottaako hän riskin 20 euron tappiosta siirtämällä myymistä. Myyntipäätöstä siirtämällä yrittäjälle muodostuu myös mahdollisuus 80 euron tuottoon. Payoff-matriisi on myös erittäin käytännöllinen analyysimenetelmä.

Taulukko 3. Payoff-matriisi (Olson 2004, 34).

Hinnan muutos		Myy nyt		Myy viikon päästä
0,05€ lasku		31 €		-20 €
vakaa kehitys		31 €		30 €
0,05€ nousu		31 €		80 €
Minimi tuotto		31 €		-20 €
Maksimi tuotto		31 €		80 €

4.2.4 HACCP-menetelmä

HACCP-menetelmä eli Hazard Analysis and Critical Control Points- järjestelmä on yksi riskianalyysijärjestelmä. HACCP-menetelmää voidaan käyttää myös riskienhallintamenetelmänä. Se ei siis ole pelkästään riskianalyysi vaan kokonaisvaltainen riskienhallintamenetelmä. HACCP-menetelmä jaetaan seitsemään eri vaiheeseen. Vaiheet ovat vaaratekijöiden tunnistaminen ja riskin suuruuden arviointi,

kriittisten ohjauspisteiden määrittäminen, vaatimusten ja sallittujen vaihtelurajojen määrittäminen kriittisille ohjauspisteille, kriittisten ohjauspisteiden seurantakäytännön luominen, tulosten kirjaaminen, korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen ja koko järjestelmän toimivuuden arviointi (Jokipii & Leppälä 2005, 16–17.)

Taulukossa 4 on esitetty HACCP-menetelmä esimerkin kautta. Esimerkki on sovellus seitsemän vaiheen versiosta. Esimerkissä tarkastellaan korkotason nousun riskiä. Riskin vaikutus on suuri ja tästä johtuen siihen varautuminen on tärkeää. Menetelmässä mittareina ei käytetä numeraalisia mittareita vaan riski arvioidaan verbaalisesti sen vaikutuksen mukaan. Tämän eron vuoksi payoff-matriisi ja decision tree analyysi ovat taloudellisessa riskienhallinnassa huomattavasti käytännöllisempiä. HACCP-menetelmällä voidaan tehdä alustava riskimäärittäminen, jonka jälkeen riski jatkoanalysoidaan joko decision tree:llä tai payoff-matriisilla.

Taulukko 4. HACCP-menetelmä (Jokipii & Leppälä 2005, 16–17.)

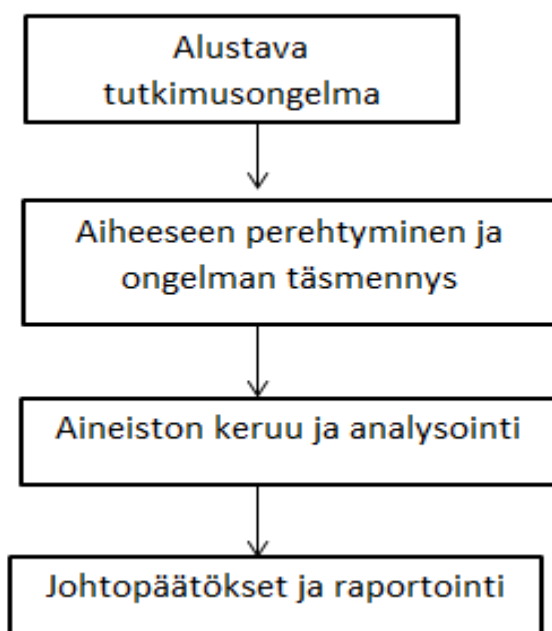
Mahdollinen vaaratekijä	Riskin suuruuden arviointi	Mitattava/seurattava asia	Tavoitetaso	mittaustiheys	Korjaava toimenpide
Korkotaso liian korkea	Riskitekijä suuri	Korkotason muutokset	Korkotaso	Kerran puolessa	Rahoitusneuvottelu
	Heikentää maksuvalmiutta		alle 5 %	vuodessa	rahoittajan kanssa

Edellä mainittujen riskianalysointi työkalujen lisäksi on olemassa hyvin paljon erilaisia riskianalyseja. Jokaisen yrittäjän on itse löydettävä analyysit jotka vastaavat parhaiten hänen tarpeitaan. Eri analyyseja voi myös käyttää yhdessä. Tällöin saadaan riskien tarkasteluun erilaisia näkökulmia ja tätä kautta avarretaan näkemystä. Tulee kuitenkin välttää ylianalysointia. Yrittäjä voi myös luoda täysin omanlaisensa analyysin. Analyysin tulee kuitenkin olla toimiva ja selkeä. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta analyysistä toimii taulukossa 1. esitetty Olson tekemä riskianalyysi.

5 MENETELMÄT JA AINEISTO

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tieteellinen tutkimustoiminta voidaan jakaa empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Teoreettisessa tutkimuksessa tarkastellaan jo valmiina olevaa materiaalia. Empiirinen tutkimus taas on havainnoivaa tutkimusta. Empiirinen tutkimus perustuu teoreettisesta tutkimuksesta kehitettyihin menetelmiin. Tutkimuksen kautta voidaan esimerkiksi tarkastella teoriasta johdetun hypoteesin toteutumista. (Heikkilä 2008, 13.) Kuviossa 9 on esitetty empiirisen tutkimuksen vaiheet.



Kuvio 9. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus (Hirsjärvi, Hurme 2001, 14)

Empiirinen tutkimus jaetaan kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyseessä on määrällinen tutkimustapa. Määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomakekyselyt, www-kyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset. Kvalitatiivinen tutkimus taas on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimusaineisto on verbaalista (Uusitalo 2001, 79). Kvalitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä ovat henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi, eläytymismenetelmät se-

kä valmiit aineistot ja dokumentit. (Heikkilä 2008, 13–14.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 176) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, minne ja miten. Vastaukset saadaan suppeasta mutta harkitusti kootusta materiaalista. (Heikkilä 2008, 17.) Tutkimus on empiirinen ja siihen on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmistä on käytetty teemahaastattelua. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa maitotilallisten yrittäjien riskienhallinnasta. Saatuja tuloksia on verrattu opinnäytetyön teoriaan.

5.2 Teemahaastattelu

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2007, 203) mukaan teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu on siis puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Se keskittyy selvästi tiettyihin aihepiireihin, mutta se ei kuitenkaan ole niin tarkasti säädelty kuin strukturoitu haastattelu. Aihepiirit käydään lävitse jokaisessa haastattelussa mutta tarkastelun syvyys vaihtelee haastattelujen välillä (Eskola & Vastamäki 2007, 27–28). Teemahaastattelun kautta voidaan tutkia yksilön kohtaamia tuntemuksia, ajatuksia, kokemuksia sekä uskomuksia. Teemahaastattelun kysymykset voivat olla kaikille haastateltaville samat mutta jokainen haastattelu etenee omalla painollaan. Teemahaastattelussa kyetään ottamaan huomioon haastateltavan tulkinnat ja niistä saatavat tiedot. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Teemahaastattelun kautta saadaan primaarista tutkimusaineistoa tutkimusta varten. Primaarinen aineisto on tutkimusta varten hankittua aineistoa (Heikkilä 2008, 14).

Teemahaastatteluja varten on luotu kysymyksiä tutkimuksen rakenteen pohjalta. Näistä kysymyksistä muodostuu teemahaastattelun runko. Kysymykset toimivat haastattelun päälinjoina ja niitä ei näytetä haastateltavalle. Kysymyksien avulla avataan keskustelua ja niillä kyetään syventämään haastattelua tarpeen vaatiessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66–67). Teemahaastattelun kysymysrunko on esitetty liitteessä 1. Teemahaastatteluista saatu aineisto on käyty lävitse ja purettu viideksi case-kuvaukseksi.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Case 1: Taloussuunnitelma riskienhallinnan pohjana

Yrittäjä on nuori maidontuottaja. Hän on omistanut yrityksensä usean vuoden ajan. Yrittäjän tarkoituksena on laajentaa tuotantoa tulevan vuoden aikana. Hän on jo aloittanut investointiprosessin. Rahoitusriskit ovat investoinnin vuoksi erittäin ajan-kohtaisia haastateltavalle.

Haastateltu korostaa taloudellisia riskejä. Hänen mielestään yrityksen kannattavuus ja maksuvalmius ovat tärkeimpiä tekijöitä. Tuotannolliset riskit ovat myös mielessä investoinnista johtuen. Hän ei suoraan erotellut talous- ja rahoitusriskejä toisistaan vaan toi kannattavuuden ja maksuvalmiuden kautta esille molempia riskejä. Maidontuotannon tulevaisuuden ollessa haastatellun mielestä epäselvä, koki hän kannattavuuden ylläpitämisen haasteelliseksi. Kannattavuuden heikkenemisellä olisi suora vaikutus maksuvalmiuteen ja tätä kautta rahoitusriskeihin. Heikentynyt maksuvalmius voi aiheuttaa ongelmia lainojen lyhentämisessä.

”Tietty epävarmuus on sielä kaiken taustalla”

”hankala niinku vaikka kuinka laskis ennakoida hirviän pitkälle kuitenkin sitä mitä täs ny tulee tapahtumaan kaiken kaikkiaan”

Haastateltu oli perehtynyt rahoitusriskeihin koulutuksen kautta. Opiskeluaikoina tehdyssä taloussuunnitelmassa oli käyty lävitse yrityksen kohtaamia rahoitusriskejä. Hänen mielestään riskien tarkastelu on jäänyt vähemmälle nyt, kun hän on aloittanut yritystoiminnan. Investointia suunniteltaessa haastateltu on kuitenkin käynyt lävitse erilaisia riskejä. Näiden riskien joukossa on ollut myös rahoitusriskejä. Nyt kun investointi on aloitettu, koki hän riskien tarkastelemisen tärkeäksi asiaksi.

”noh, kyllähän se on täs vähän kaiken aikaa ollu mielen päällä ku tätä investointia on tehty että”

Yrittäjä koki varautuneensa jonkin verran rahoitusriskeihin. Esimerkiksi korkotason nousemista vastaan hän suunnitteli pitävänsä pientä kassareserviä ja suuremmat haasteet voitaisiin torjua nopeasti likvidoitavalla metsähakkuulla. Kuluja vähentämällä ja uusia investointeja lykkäämällä hän kykenee vastaamaan esimerkiksi maksuvalmiuden heikkenemiseen.

”koittaa mielummin sitten toisesta päästä keventää ja sitten kummin-kin säilyttää sen maksuaikataulun päällänsä”

Riskienhallintamenetelmiin hän koki tutustuneensa jonkin verran. Varsinkin opiskeluaikoina tehty yrityksen taloussuunnitelma toimi edelleen riskienhallinnan pohjana. Suunnitelma on hyvä mutta haastateltavan mukaan vaatisi hiukan päivittämistä. Tilan työt ja laajennusprosessi kuitenkin vaativat niin paljon huomiota että tällä hetkellä aika ei riitä suunnitelman päivittämiseen.

”kyllä se pitää kirjottaa, tai niinku päivittää, tai jotakin kohtia muutella, mutta kuitenkin se kokonaiskuva on sielä taustalla”

”kuitenkin on olemassa liiketoimintasuunnitelma, strategia tilalle, sielä sitä on pähkätty”

”ku täs kaikelta muulta ehtiis, niin vois sen kai kirjoottaakkin”

Riskienhallinta on hänen mielestään erittäin tärkeä osa yrityksen toimintaa. Hänen mukaansa pysyy selvänä se ”linja” minkä mukaan yritystä kehitetään. Kattavalla riskienhallinnalla saadaan pidettyä kokonaisuus kasassa sekä kyetään keskittymään toiminnan kannalta olennaisiin riskeihin.

”muuten päädytään tilanteeseen että tehdään vähän yhtä sieltä ja tuolta toista että”

Haastateltu haluaisi tehdä riskienhallintaa enemmän, mutta juuri aloitettu investointiprosessi vie niin paljon aikaa, ettei hän kykene kaikkeen. Hänellä on selvä kiinnostus opiskella talous- sekä rahoitusriskejä tarkemmin. Tällä hetkellä aika rajoittaa, mutta investoinnin jälkeen haastateltava koki voivansa paneutua näihin asioihin tarkemmin.

"no ainahan sitä tietysti vois opiskella enemmän tuota talouspuolta ja finanssia ylipäättänsä"

6.2 Case 2: Haastava toimintaympäristö luo tarvetta riskienhallinnalle

Haastateltu on nuori maitoalan yrittäjä. Tilalla on juuri laajennettu tuotantorakennuksia. Investoinnin myötä yrityksen koko on kasvanut huomattavasti. Haastattelun mukaan halu kehittää toimintaa on edelleen suuri.

Talousriskeistä suurimmaksi haastateltu kokee maidon tuottajahinnan muutokset. Syynä tähän on yrityksen kassavirran riippuvaisuus tuottajahinnasta. Toiseksi suuraksi talousriskiksi hän koki poliittiset linjaukset, jotka voivat johtaa tukien muuttumiseen sekä mahdollisesti jopa poistumiseen.

"maito on se yrityksen päätuote"

Rahoitusriskeistä haastateltu nosti esille korkojen nousemisen. Hän piti sitä suurena riskinä yritystoiminnan kannalta. Hänen mielestään tällä hetkellä oleva korkotason mataluus aiheuttaa harhaa siitä, että korot olisivat jatkuvasti näin alhaiset. Hän myös pohti, että kannattaisiko suojautua korkoriskiltä kiinteäkorkoisella lainalla. Haastateltu kuitenkin totesi että tulisiko kiinteäkorkoinenkaan laina loppujen lopuksi halvemmaksi vaihtoehdoksi.

"nyt on mun mielestä tosi vaaralliset ajat koska korot on liika alahalla"

"siinä yhtäkkiä pienenkin lainan hoitokulut kasvaa jos korkotaso lähtöö yhtäkkiä nousuhun"

Riskeihin hän oli perehtynyt tiiviisti. Perehtyminen on pääasiassa tapahtunut koulutuksen kautta. Hänen mukaansa tämän hetkinen maidontuotannon toimintaympäristö on sellainen, että on tiedostettava toimintaa selvästi uhkaavat riskit.

Yritys on myös varautunut selvästi edellä mainittuihin riskeihin. Yrityksen lainat ovat kilpailutettu ja haastateltavan mukaan tarjouksista on valittu se lainoittaja, jonka ehdot ovat parhaiten vastanneet yrityksen tavoitteita. Tätä kautta rahoitusriskien vaikutusta on kyetty lieventämään.

"valakattu sieltä sitten se kaikkista kokonaistalourellisesti erullisin ratkaisu, muun muassa hiljattain toteutuneeseen lypsykarjanavettainvestointiin"

Riskejä haastateltu tarkastelee jatkuvasti. Hän kokee sen olevan jatkuva prosessi. Haastatellun mielestä tulee seurata laaja-alaisesti erilaisia talousuutisia, että pysyy mukana kehityksessä. Kuitenkaan riskien tarkastelu ei ole niin suuressa osassa, että se veisi yöunet haastateltavalta.

"no kyllä jatkuvasti pitää talousuutisia seurata jotta mihinkäpäin tämä maailma tästä on menossa"

"käytännös jatkuvasti muttei sillälailla että yöunet menis"

Haastateltu oli tutustunut erilaisiin riskienhallintamenetelmiin. Hän muun muassa yrittää budjetoida toimintansa mahdollisimman tarkasti, jolloin hän kykenee hahmottamaan kustannukset ja tuotot etukäteen jo jollain tasolla. Tällöin on helpompi suunnitella toimintaansa, kun tietää jo vähän etukäteen menoja ja tuloja. Riskejä tarkastelemalla hän pystyy lieventämään niiden taloudellisia vaikutuksia suunnitelmallisella toiminnalla. Ostot ja myynnit ajoitetaan yrityksen kannalta edullisiin kohtiin jos vain se on mahdollista. Hän korostaa kassareservin tärkeyttä toiminnassa.

"pysyys kumminkin kassas aina sellaanen tietty pohoja"

Riskienhallinta on haastatellun mielestä erittäin tärkeä osa yrityksen toimintaa. Tulevaisuudessa hän tulee panostamaan vähintäänkin yhtä paljon riskienhallintaan. Riskienhallinnan tärkeyttä korostaa tämän hetkinen maidontuotannon toimintaympäristö. Tulevaisuus on haastateltavan mielestä tällä hetkellä haastavampi kuin pitkään aikaan. Joko riskienhallintaa lisätään tai sitten yrityksen toimintaa yksinkertaistetaan. Haasteiden lisääntyessä keskitytään yhä tiiviimmin ydintoimintaan eli maidontuotantoon. Haastateltava siirtää panoksia muista toiminnoista maidontuotantoon, jos tilanne muuttuu haastavaksi.

"oman työn saa pistää sinne niinku tuottavempahan ku traktorilla ympärää pellolla ajamisehen"

Lopussa haastateltu vielä korosti erikseen suomalaisen maidontuotannon haasteita. Hän painotti sitä, että Suomessa on usean vuoden ajan kyetty maksamaan erittäin hyvää tuottajahintaa. Hän piti tätä osittain jopa huonona tekijänä. Jotkut yrittäjät ovat tuudittautuneet korkeaan tuottajahintaan, ja nyt sen laskiessa yrityksen toiminta voi olla ongelmassa.

"niinku ei olla yhtään aateltu tätä hommaa että ku on vaan hienoa ku on komiaa"

6.3 Case 3: Maidontuotannon markkinoiden muuttuminen luo riskejä

Haastateltu omistaa maidontuotantoyrityksen. Yrityksen erikoisuutena on luomutuotanto. Tuotantorakennuksien investointiprosessi on vielä osittain kesken. Haastatellulla on vahva halu kehittää tuotantoansa eteenpäin ja hän uskoo vahvasti toimintansa tulevaisuuteen

"Tavoote on se aina ollu jotta mää oon sen viimeesen neljänneksen joukossa joka vasta kaatuu ku kolme neljännestä on jo kaatunu. Sillä niinku mennähän notta"

Haastateltu näki yrityksen suurimmiksi talousriskeiksi kannattavuuden sekä maksuvalmiuden säilymisen. Nykyinen toimintaympäristö on haasteellinen, ja maidon tuottajahinnan lasku aiheuttaa haasteita yrityksen kannattavuudelle. Tuotanto-panosten ja tuottajahintojen hintavaihtelua hän myös korosti. Hänen mielestään markkinoilla tapahtuvat vaihtelut eivät tule ainakaan vähenemään. Kiintiöjärjestelmän poistumisesta aiheutuvat muutokset markkinoilla toivat myös uhkakuvia toimintaympäristöön. Markkinoille tulevan lisämaidon määrä aiheuttaa huolta hintakehityksestä. Kuitenkin haastateltava lopuksi totesin näiden vain olevan asioita, joiden kanssa on tultava toimeen.

"se kolomenkymmentäviis senttiä (maidon tuottajahinta) vielä tullahan näkemähän varmahan parin vuoden sisällä"

”investointi on meneillänsä, niin se päätös on tehty ja sen kans pitää elää”

Kolmantena riskinä hän nosti esille tukipolitiikan ja sen tuomat muutokset toimintaan. Tällä hetkellä tukipoliittinen tilanne on sekava eikä varmaa tietoa kaikista muutoksista ole vielä kellään. Rahoitusriskeissä hän mainitsi korkotason muutoksen. Kannattavuuden heikentyminen ja korkotasojen nousu voivat muodostaa suuriakin haasteita yrityksen toiminnalle tulevaisuudessa.

”korkotason heilahdus on tietysti yks sellaanen”

Riskeihin yrittäjä oli perehtynyt jonkin verran. Hän oli muun muassa käynyt seminaarissa, jossa oli pohdittu tarkasti maidontuotannon muutoksia Suomessa. Tätä kautta hän oli saanut hyvää ja ajankohtaista tietoa liittyen hintariskeihin sekä yleisesti maidontuotannossa tulevaisuudessa ilmeneviin riskeihin. Rahoitusriskien vaikutukset olivat haastateltavan mielestä suuria yrityksen toiminnalle.

Myös tässäkin haastattelussa tuli esille maidon korkea tuottajahinta ja sen aiheuttamat oletukset hinnan pysymisestä jatkuvasti yhtä korkealla tasolla. Hänen mielestä nykyinen hinnanalennus ei ole vielä ollut niin vakava, että sen tulisi aiheuttaa terveelle yritykselle vaikeuksia. Yli-investoineet tilat ovat hänen mielestään nyt pahassa tilanteessa. Samalla myös nousi esille lainojen matala korkotaso. Se yhdistettynä oletukseen korkeasta tuottajahinnasta voi aiheuttaa haasteita yrityksen toiminnalle

”näitä 15-20 tuhannen euron parsipaikalla olevia”

”jottei oo yhtään puskuria heilahtelulle ”(korkotason heilahtelulle)

Riskeihin yrittäjä oli varautunut. Hänen tavoitteenaan on pitää tuotanto mahdollisimman kustannustehokkaana. Ylimääräisiä investointeja ei tehdä. Vaikka yrityksellä olisi kassavaroja käytettävänä, niin niitä ei lähdetä sijoittamaan vain sen takia, että se on mahdollista. Investoinnit mietitään tarkasti ja tehdään suunnitellusti. Vaihdos tavanomaisesta tuotannosta luomutuotantoon on myös ollut yksi keino varautua riskejä vastaan. Kyky toimia luonnonmukaisessa tuotannossa tehokkaas-

ti on mahdollistanut suurempien tuottojen saavuttamisen kuin mitä olisi saanut tavanomaisesta tuotannosta.

”nyörit on pitäny kokoaijan olla niin tiukalla”

”pyritähän investointi, tuotaniin mahdollisimman edullisesti tekemähän”

Riskien tarkastelussa haastateltu erosi muista haastatelluista. Hänen rahoitusriskien tarkastelunsa oli huomattavasti harvempaa kuin muilla. Ennen hän oli pyytänyt rahoittajalta vuotuisen lainanhoitosuunnitelman, josta näkyi lainojen lyhennykset vuotuisesti. Tämän suunnitelman pohjalta hän oli helposti kyennyt tarkastelemaan rahoitusta. Tämän palvelun loputtua riskien tarkastelu on vähentynyt. Tästä johtuen haastateltavan pitää nyt itse ottaa selvää lyhennyksistä jolloin niitä tulee tarkemmin katseltua välillä.

” en eres kerran kuus, muutaman kerran vuores”

”niinki tärkeä lista niin se on lakkautettu ku sillon niin vähän käyttöä”

”kyllähän ne tuola pääs tietysti, kyllä mää suurinpiirtein tierän sen mitä pitää olla ja koska pitää lyhentää”

Erilaisiin riskienhallintamenetelmiin yrittäjä oli tutustunut vähän opiskelujensa kautta. Kuten edellisissäkin haastatteluissa kiinnostusta menetelmien käytölle olisi, mutta aika rajoittaa vahvasti niiden käyttöä. Yrittäjä ei varsinaisesti käytä toiminnassaan mitään opiskeltuja menetelmiä. Hänellä on oma tyylinsä miettiä riskejä ja sekä varautumista näihin riskeihin.

”vaikka se vähän kiinnostaas muttei siihen taharo olla aikaa ”

”mutta kuitenkin sellaanen näppitäpeistuntuma on kokoaijan”

Riskienhallinnan merkitystä haastateltu ei vähätellyt. Sen osuus yrityksen toiminnasta tulisi olla suuri. Hän koki olevansa sellainen henkilö, joka ei ole valmis ottamaan kovia riskejä välittömästi. Hänen oma luonteensa toimi osittain eräänlaisena

riskienhallintamenetelmänä. Sen sijaan että lähdettäisiin välittömästi mukaan uusiin kokeiluihin, mietitään asiat rauhallisesti lävitse, ennenkuin tehdään ratkaisuja.

”tietysti ehkä vähä sellaanen perikonservatiivi on että ei oikeen sillälailla hirviästi oo valamis ottamahankaan hirviän suurta, ennemmin vähä varovaasesti kumminkin”

”kokeeloo sitä ja nää kokeeloo tätä, aina jonkinmoonen hintalappu sitten saattaa olla seljäs, eikä niitä montaa tarvitte sitten kun tuotaniin huomaa että täs on aivan niinku arjeskin jo ongelmia”

Tulevaisuudessa riskienhallinta kiinnostaisi, jos vain aikaa järjestyy. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tulevat haastateltavan mielestä lisäämään riskienhallinnan merkitystä. Hän aikoo panostaa maailmantalouden seuraamiseen ja sitä kautta yrittää ennakoida markkinoiden muutoksia.

”maailmantalouttahan siinä pitää seurata, sieltähän se peilaantuu”

”aina laskun jäläkehen on nousu, jotta sitähan se on aina se talous”

”turha täs on oroottaa notta mitä tuloo meijeristä, jotta laskooko vai nousooko, pitää tietysti vähä niinku seurata jotta mitenkä maailman-kauppa kehitty”

Yrittäjä korosti aiheen olevan erittäin ajankohtainen. Hänen mielestään rahoituslaitosten tulisi aidosti kiinnostua maidontuotannon tilasta ja toimialan kohtaamista haasteista. Haastateltava toi esille myös Suomen sisäisen kilpailun. Maidontuottajien keskinäinen taistelu sekä meijereiden halu hankkia uusia tuottajia voi hänen mielestään aiheuttaa suurta vahinkoa maan sisällä johtaen lopuksi riskien realisoi-tumisiin. Hän näki hätäisten ratkaisujen voivan olla vaarallisia ja piti tärkeänä mal-tin pitämistä pitkän aikavälin päätöksissä. Niiden vaikutukset ovat kuitenkin suuret ja pitkäkestoiset.

”kilipaalu tuloo kiristymähän ja tuotaniin kotimarkkina tuloo sekaantu-mahan.”

”se pikavoittohan ei kauaa kestä ku se sitte hinta täälä notkahtaa ja sitten ollahan sielä kolomeskymmenes sentis”

6.4 Case 4: Riskienhallinta tärkeänä osana toimintaa

Neljäs haastateltu on nuori, aloitteleva yrittäjä. Hänellä on 30 lehmän parsinavetta, mutta tarkoituksena olisi tulevaisuudessa käynnistää investointiprosessi uuteen tuotantorakennukseen. Haastatellulla on selvä halu kehittää yritystensä

Talousriskeistä suurimpana yrittäjä piti tuottajahinnan alenemista ja siitä johtuvaa kannattavuuden heikkenemistä. Rahoitusriskeiksi hän näki rahoituksen saamisen sekä korkotasojen mahdollisen nousemisen lähitulevaisuudessa. Hänen mielestään kannattavuuden ylläpitäminen sekä rahoituksen saaminen tulee olemaan haastavia asioita tulevaisuudessa. Edellä mainittuihin riskeihin haastateltava on pystynyt paneutumaan opiskelunsa yhteydessä.

”Ammattikorkeakoulu antaa mahdollisuudet opiskella”

Rahoitus- ja talousriskien merkitys oli hänen mielestä yritykselle suuri. Varsinkin kannattavuuden merkitystä hän korosti. Hänen mielestään kannattavuuden heikkeneminen on sellainen riski, joka voi tulevaisuudessa toteutua. Tuottajahinnan lasku sekä tuotantopanosten kallistuminen voi hänen mielestään hyvinkin tapahtua seuraavina vuosina.

”Kannattavuus on sielä riskinä, että sehän on suurin riski koko siinä yritystoiminnassa ”

”rahoituksen saamistakaan en pidä niin suurena riskinä”

Haastateltu oli varautunut riskien realisoitumiseen. Hän oli selvästi pohtinut erilaisia skenaarioita ja mitenkä hän niissä toimisi. Tarkoituksena kuitenkin oli pitää tuotanto toimivana niin kauan kuin hän saa siitä riittävän korvauksen omalle työpanokselleen. Jos toiminta menee kannattamattomaksi, oli hän varautunut realisoimaan pääomia ja siirtymään muihin töihin

Haastateltu seuraa riskejä säännöllisesti. Hän lukee yleisesti talouteen liittyviä uutisia ja sitä kautta tarkastelee yrityksen kohtaamia riskejä. Hän koki tärkeäksi keskustella jo investoineiden ja investoivien tilojen kanssa rahoitusriskeistä. Hän halu-

si etsiä parhaimmat toimintatavat tätä kautta. Haastateltu piti riskien tarkastelua tärkeänä asiana.

”no kyllä niitä tulee, tulee tuota sillälailla seurattua että kaikkien talousuutisten ja median kautta ja sitten paljon näitten verkostojen kautta että”

Riskienhallintamenetelmiin hän oli vähän tutustunut. Tarkoituksena oli jatkossa keskittyä asiaan tarkemmin. Haastateltu oli kirjoittanut kirjallisena yrityksen toiminnasta SWOT-analyysin. Toimintaa suunniteltaessa hän peilaa päätöksiänsä edellä mainittuun analyysiin. Tulevaisuuden ollessa epävarma piti hän riskienhallintaa tärkeänä.

Riskienhallinnan merkitys oli hänen mielestä erityisen tärkeä. Se auttaa tarkastelemaan riskejä sekä sen kautta kyetään luomaan varasuunnitelmia.

”Kyllähän se melkein tärkeimpiä on että, täytyy tiedostaa ne riskit mitkä on olemassa ja pyrittävä varautumaan ja varauduttava niihin mahdollisimman hyvin”

Rahoitusriskien riskienhallintaan haastatellulla oli kiinnostusta. Hän koki että tulevaisuudessa olisi hyvä perehtyä kyseisiin tekijöihin tarkemmin. Aihe on hänen mielestään tärkeä yrityksen toiminnan kannalta.

6.5 Case 5: Suunnitellut investoinnit rahoitusriskien lieventäjänä

Viides haastateltu eroaa hyvin paljon edellisistä haastatteluista. Haastateltu on töissä rahoituslaitoksessa. Hänellä on oman viljatilän kautta selvä kosketuspinta maatalouteen. Hän on useita vuosia toteuttanut erilaisia rahoitusjärjestelyjä muun muassa lypsykarjatilallisille.

Rahoituksen puolelta hän korosti investointien suunnitelmallisuuden tärkeyttä. Heitto kustannusarviossa voi johtaa prosessin lopussa haasteisiin. Esimerkiksi toiminnan käynnistäminen uudessa tuotantorakennuksessa vaatii suuria käyttöpääomia ja yrittäjän tulee olla varautunut näihin kuluihin. Olisi erittäin tärkeää että investoinnin lisäksi myös näihin muihin asioihin olisi suunnitelma (eläinmäärän

lisäys, muut investoinnista aiheutuvat kustannukset). Investointiprosessin aikana pääoma yleensä on riittävä mutta välittömästi investoinnin valmistuttua voi ilmetä ongelmia maksukyvyn kanssa. Tällöin ratkaisuna on mitä todennäköisimmin lisärahoituksen hankkiminen. Tämä taas nostaa velanhoitokuluja ja heikentää kannattavuutta sekä vakavaraisuutta entisestään.

"aina kun ruvetahan varautumaan niin pitää laskia tulot alakanttiin ja menot yläkanttiin, niin silloin voidaan saada niinku kohtuullinen lopputuloma"

"ja tuota tietysti sen ottaminen myöskin huomioon sitten siinä rahoituslaskelmas että käyttöpääomaa vaan sitoutuu sitten kaikkeen enemmän, eliikkä pitää olla enemmän rehua ja sitä rahaa pyörii enemmän ja silloin kassankin koko pitää olla suurempi suhteos siihen uuteen tilanteeseen"

Korkoriskiä hän piti olennaisena. Korkotason vaihtelun enteileminen on todella vaikeaa, tilanteen ollessa niin epävarma kuin se nyt on. Tämän vuoksi yrittäjien olisi hyvä varautua korkotasojen muutoksiin. Taloudellisissa laskelmissa tulisi tehdä ns. stressitestejä yrityksen maksukyvyllä korkotasoa muuttelemalla.

"ja se tietysti on oleellista ettei totuteta itseensä eikä laskelmia laadita justin tälläaselle muutaman prosentin tasoon vaan sielä käytetään sellaista niinku stressitestiolettamaa verrataan että mitä sitten jos korkotaso on esimerkiksi kuus prosenttia tai vaikka kahareksan prosenttia, että onko se heti niinku systeemi kontillansa"

Haastateltu näki korkoriskin torjumiseen hyvänä keinoa käyttää korkotukilainoja sekä yrittää lyhentää lainoja sen verran, että saadaan se kovin osa niistä pois. Hän myös korosti investointien jaksottamista. Tehdään investoinnit omina prosesseina eikä yritetä kerralla saada koko pakettia valmiiksi.

"toinen tietysti sitten on se että investoinnin jaksottaminen usiempaan jaksoon eliikkä että nähdään välillä vähän sitä arkia että kuinka paljon sitä rahaa sieltä ihan oikiasti tuloo koska ei niinku kesken rakennusprojektin niin oikastansa kenenkään rahat oo loppunu, ne on loppunu aina sitten vasta kun se rakennus on saatu valmiiksi "

"sanotahan että kuuskymmentä lehemää jos näkis pellolla niin niitä on niinkun käsittämättömän paljon mutta sitten kun niitä kattellahan täällä paperien kautta ja numeroona niin sitten vähän niinku että no tämä-

hän ei oo kovinkaan paljon jotta eikö kannattaasi olla satakakskymmentä ja siinä on tietty villiintyminen vähä niinku kautta linjan sekä isännät, neuvontajärjestöt että että myöskin tunnistaa ittestänsä sen niinkun töissä että heleposti kysellään mitäs sitten, ootko kattonu että se navetta ei pökkää rajaan vaan että siinä olis niinku tilaa sitten myöhemmin myös laajentaa ”

Hänen mukaansa yrittäjän ominaisuudet korostuvat yrityksen johtamisessa. Hänen mielestään menestyminen maidontuotannossa on hyvin paljon kiinni tuottajan yrittäjätaidoista. Kiinnostus toimintaan ja motivaatio tekemiseen vaikuttavat hyvin paljon lopputulokseen. Työmenekin täyttäminen suuressa yksikössä on myös haaste. Oma jaksaminen riittää tietyn verran. Tilanne voi johtaa siihen että on palkattava ulkopuolista työvoimaa ja tällöin taas työehtosopimukset ja muut kustannukset luovat menoja toiminnalle.

”Todellisuudes yrittäjän niinkun, yrittäjä on suuri asia sielä että se vaan menöö niin että jotkut pärjää aina ja jotku ei pärjää koskaan”

Hänen mielestään yrittäjät paneutuvat jonkin verran rahoitusriskeihin. Asenne toimintaa kohtaan ei ole suuresti yrittäjämäinen, josta johtuen riskien tarkastelu on vähäisempää. Kuitenkin hän näki tämän osaltaan hyvänä tekijänä. Mitä enemmän alkaa toiminnan riskejä pohtia, sitä suuremmaksi muodostuu kynnys ruveta yrittämään. Hän myös painotti käytännön osaamista. Se on tekijä joka on jokaiselle menestyvällä maitotilallisella oltava. Ilman sitä hyväkin suunnitelma voi epäonnistua.

”No tuota kyllähän se niinkun varmasti on iso haaste siinä että, että sillä mennään, sillä vanhalla agraarimentaliteetilla eikä se oo sellaista valtavan yritystoiminnallista, muutakun aivan näillä muutamilla tiloilla jotka sitten niinkun teköö ihan oikeita suunnitelmia pitkälle aikavälille ja miettii sitä sillälailla”

”ne on heleppo teherä sinne paperille ne, sitten että jos sen niinku näköö että tällä isännällä on niinkun näppituntuma siihen hommahan että mitä mikäkin vaikuttaa ja näin niin se on niinkun se suurin asia siinä oikiastansa”

Haastatellun mielestä maitotilallisilla ei suuresti ole varasuunnitelmia riskejä varten. Toisaalta hän koki että rahoittajankin on oltava hereillä. Tilannetta ei tulisi päästää sellaiseksi, että rahoitusriskit realisoituvat ja yrittäjä joutuu ahdinkoon.

"pankit ovat ehkä kuitenkin aika turvallisia yhteistökumppaneita siinä mieles että vaikka meilläkin on niinkun myynnillistä toimintaa ja pitäis olla erittäinkin myynnillistä, niin silti kuitenkin pankilla on aina se niinkun sielä takana että se pitäis se raha saada vielä pois elikkä asiakasta ei voi unohtaa seuraavahan kymmenehen vuotehen jos kymmeneksi vuodeksi on annettu lainaa"

Riskienhallintamenetelmiin yrittäjät eivät ole haastatellun mielestä perehtyneet kirjallisella tasolla valtavasti. Hänen mukaansa yrittäjillä on "päänsisäistä" riskienhallintaa hyvin paljon. Hänen mielestensä kirjalliset analyysit ovat vain yksi tapa ja yrittäjien tekemät omat analyysit toinen tapa tehdä riskienhallintaa. Erilaisia kirjallisia menetelmiä yrittäjät käyttävät kuitenkin muun muassa likwilaskelmien yhteydessä tehdyissä toimintatarkasteluissa. Hän piti tällaisia suunnitelmia hyvinä, koska ne herättelevät yrittäjiä pohtimaan riskejä ja niiden hallitsemista.

"mä väittäisin että niitä asioita valveutuneet viljelijät miettii kokoajan mutta sitä vaan, se vaan tuloo sielä niinku ohes työstetään."

"tietysti hyvä on että niitä herätellään, se on tuota niinku näitten jotka teköö likwi-laskelmia ja siihen niitä maatala-analyyseja niin kyllähän niitten tehtävä tietyllä lailla on herätellä ja miksei pankiskin herätellä niihin että mitä sitten jos "

Riskienhallinnan ja riskien tarkastelun merkitys tulevaisuudessa tulee korostumaan haastateltavan mielestä. Hän korosti maalaisjärjen käyttöä. Ei tulisi sännätä suin päin asioihin, vaan miettiä rauhassa että mitä tullaan jatkossa tekemään ja miten se tehdään. Olisi myös hyvä että maitotilalliset lähestyisivät rohkeasti rahoittajia ja keskustelisivat asioista. Tällöin voitaisiin jo etukäteen järjestellä rahoitusta eikä syntyisi kommunikaatiokatkoksia. Rahoittajan näkökulmasta tulevaisuus on myös haasteellinen, jatkuva sääntelyn lisääminen kahlitsee rahoitustoimintaa eikä aina kyetä säännösten takia rahoitusta toteuttamaan.

"tottakai niinkun kaikki pohorinta että mitä, minkälaasia niinkun skenaaroota tuloo ja mikä voi mennä pieleen, niin niitten niinku miettiminen, onhan se äärimmäisen tärkeää"

7 YHTEENVETO

7.1 Kannattavuus suurimpana riskiä

Haastatteluissa talousriskeistä yleisimmäksi nousi kannattavuus ja sen ylläpitäminen. Kannattavuuden kautta haastateltavat nostivat esille maksuvalmiuden ja sen säilyttämisen. Nämä kaksi tekijää olivat haastateltavien mielestä suurimpia riskitekijöitä yritystoiminnassa. Maksuvalmiuden heikkeneminen yhdistettiin monesti rahoitusriskien realisoitumiseen. Kassan heikentyessä alkaa lainojen lyhentäminen vaikeutua ja tätä kautta ongelmia alkaa syntyä. Vakavaraisuus ei noussut haastatteluissa ollenkaan esille.

Yhdessäkään haastattelussa haastateltava ei suoraan lähtenyt rahoitusriskejä erottelemaan vaan niihin siirryttiin aina talousriskien jälkeen. Haastatellut pitivät talousriskejä tärkeämpinä kuin rahoitusriskejä. Rahoitusriskeistä korostettiin korkotason vaihtelua, se koettiin hyvin suureksi riskiksi. Rahoituksen saamisen mainitsi yksi haastateltava riskiksi. Rahoituksen hinnasta ei haastatteluissa tullut mainintoja ollenkaan. Tällä hetkellä oleva alhainen korkotaso oli monen haastateltavan mielestä riskiä aiheuttava tekijä. Lainat jotka eivät ole korkotukilainoja eivätkä kiinteäkorkoisia, voivat kallistua huomattavasti korkotason noustessa. Tuudittautuminen tähän hyvään tilanteeseen oli haastateltavien mielestä se suurin riski. Haastatellut korostivat, että aina tulee miettiä, että mitä jos se korkotaso nouseekin erittäin nopeasti ja yllättävästi.

Haastatellut olivat perehtyneet riskeihin kohtalaisesti. Perustiedot olivat hallussa niin talous- kuin rahoitusriskeistä. Rahoitusriskien tarkastelu oli jatkuva prosessi. Osa haastatelluista tarkasteli niitä hyvinkin säännöllisesti, osa taas hiukan harvemmin. Riskejä kuitenkin tarkasteltiin säännöllisesti. Rahoitusriskien merkitystä ei vähätelty, niitä pidettiin yritystoiminnan kannalta oleellisina riskeinä, jotka vaativat huomiota.

7.2 Riskienhallintamenetelmät tuntemattomia

Riskienhallinta oli haastatelluille vähemmän tuttua toimintaa. Heillä oli perustiedot riskienhallinnasta, mutta erilaisia analyysimenetelmiä käytettiin hyvin vähän. Yleisin menetelmä oli SWOT-analyysi. Haastatelluista osa oli tehnyt yritykselleen taloussuunnitelman. Taloussuunnitelmassa he olivat tarkastelleet riskejä SWOT-analyysin kautta. Tästä johtuen SWOT-analyysi oli aineistossa eniten käytetty analyysimenetelmä.

Pääasiassa haastatteluissa ilmeni riskienhallinnan olevan mielen sisäistä pohdintaa. Yrittäjät miettivät työnsä ohella riskejä ja niihin varautumista. Varsinaisia laskelmia haastatellut eivät olleet tehneet rahoitusriskeistä. Kiinnostusta laskelmien tekemiselle oli jonkin verran. Rahoituslalla työskentelevä haastateltu painotti tällaisen pohdinnan tärkeyttä. Vaikka menetelmä ei ole minkään oppikirjan mukainen, on se erittäin tärkeä. Pohdinta herättelee yrittäjää miettimään toimintansa tilaa ja auttaa löytämään sieltä niitä riskikohtia joihin tulee varautua. Tällaista pohdintaa haastateltavat tekivät jatkuvasti. He kokivat riskienhallinnan olevan jatkuvaa toimintaa.

Haastatellut korostivat riskienhallinnan tärkeyttä. Pieniä eroavaisuuksia tuli esille riskienhallinnan määrässä. Osa piti sitä erittäin tärkeänä, osa taas korosti, ettei saa liikaa miettiä asioita. Liiallisella miettimisellä tarkoitettiin tilannetta, jossa riskit alkavat estämään yritystoiminnan toteuttamista. Aletaan "pelätä" liikaa ja pysähdytään paikoilleen.

Haastateltavien mielestä riskienhallinnan rooli tulee korostumaan lypsykarjatilalla tulevaisuudessa. Kilpailun lisääntyminen ja toimintaympäristön muutos ohjaavat yrittäjiä yhä enemmän yritysmäiseen toimintaan. Tätä kautta rahoitusriskit ja niiden riskienhallinta tulee korostumaan. Haastatelluilla oli selvä kiinnostus opetella lisää riskienhallintaa, kuitenkin aika oli rajaava tekijä. Kotieläintuotanto sitoo suuren työmäärän ja tästä johtuen yrittäjien aikaresurssi on rajallinen. Aika oli rajoittavana tekijänä myös riskien tarkastelussa.

7.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella lypsykarjatilallisten kohtaamia rahoitusriskejä ja näiden riskienhallintamenetelmiä. Teemahaastatteluilla haettiin laadullista tietoa yrittäjien kokemuksista ja näkemyksistä rahoitusriskeihin liittyen.

Aineiston mukaan yrittäjien kohtaamat rahoitusriskit liittyivät pääasiassa korkotason vaihteluun. Rahoituksen saaminen mainittiin myös riskinä. Muilta osin ei ilmennyt muita rahoitusriskejä. Haastatellut eivät kokeneet rahoituksen hintaa mitenkään suurena riskinä. Tämä oli yllättävää, koska haastatellut kuitenkin korostivat kannattavuuden tärkeyttä. Kallis rahoitusratkaisu heikentää yrityksen kannattavuutta ja maksuvalmiutta. Yrityksen maksuvalmius oli erittäin korkealla haastateltavien riskeissä. Kannattavuus ja maksuvalmius olivat tärkeimmät tekijät haastateltujen mielestä lypsykarjatilloilla. Vakavaraisuus ei myöskään noussut esille haastatteluilla maidontuottajilla. Vakavaraisuuden merkitys on kuitenkin suuri rahoituksen saamisessa sekä maksuvalmiuden ylläpidossa.

Riskienhallintamenetelmät eivät olleet haastatteluilla läheskään niin tuttuja kuin itse riskit, erityisesti riskianalysit olivat tuntemattomia. Esitetyistä menetelmistä ainoastaan SWOT-analyysi oli haastateltujen käytössä. Haastatellut kuitenkin harjoittivat riskienhallintaa säännöllisesti. Heille oli muodostunut omanlainen tyyliä pohtia riskejä ja niihin varautumista. Esitetyt menetelmät koettiin osittain haastaviksi sekä aikaa vieviksi. Yrittäjän aikaresurssi on rajallinen ja tästä johtuen haastatellut kokivat tällaisen työn ohessa tehdyn pohdinnan hyväksi toimintamalliksi. Haastatteluissa ilmeni kiinnostusta kirjallisiin menetelmiin. Yrittäjien syvempi kouluttaminen riskienhallintaan ja riskien analysointiin olisi toivottua.

Ratkaisuna voisi toimia ulkopuolinen toimija, joka tarjoaisi riskienhallintapalveluja yrittäjille. Tätä kautta yrittäjät kykenisivät ulkoistamaan riskien tarkastelun ja saamaan asiantuntevaa palvelua liittyen rahoitukseen ja sen riskeihin. Tällainen toiminta kuitenkin vaatii ulkopuoliselta toimijalta riittävää perehtymistä maidontuotantoon ja sen toimintaperiaatteisiin. Myös erilaisiin maatalouteen liittyviin rahoitusmenetelmiin tulisi perehtyä, että kykenisi asiantuntevasti toimimaan yrittäjien kanssa ja luomaan heille hyötyä.

Tutkimuksesta ei kuitenkaan kyetä luomaan kattavia johtopäätöksiä aineiston suppeuden vuoksi. Haastatellut edustivat yritystoiminnan eri vaiheita. Osa oli jo investoinut, osalla oli investointi kesken ja osa oli juuri aloittamassa investointia. Investoineet tai investoivat tilat ovat rahoitusriskien kannalta merkittävin kohderyhmä. Haastatellut olivat myös kiinnostuneet tuotantonsa kehittämisestä ja osoittivat kiinnostusta tutkimusta kohtaan. Haastatelluilta saatiin kerättyä riittävä aineisto josta ilmeni toimintatapoja sekä käytänteitä liittyen tutkimukseen. Näitä tietoja pystyttiin käyttämään hyväksi tutkimuksen kirjoittamisessa.

Pro Gradu-tutkielmassaan Suokas (2014, 3-4) on tutkinut pienten ja keskisuurten yritysten riskienhallintaa sekä riskienhallintaympäristöä. Hän on tutkimuksessaan käyttänyt erilaisia riskienhallintamenetelmiä sekä tutkinut riskienhallintaa laajemmassa tarkastelussa. Tutkimusten johtopäätöksiä voidaan kuitenkin vertailla jonkin verran keskenään.

Suokkaan (2014, 70–72) mukaan pienten ja keskisuurten yritysten riskienhallinnan tulee olla käytännönläheistä ja päivittäin tapahtuvaa toimintaa. Toiminnan tulee kuitenkin olla riittävän kattavaa, että siitä saadut tulokset ovat riittävän tarkkoja toiminnan kehittämisen kannalta. Teoreettiset menetelmät voidaan kokea liian raskaina ja tällöin riskienhallinnan merkitys vähenee yrityksessä. Omassa tutkimuksessani päädyin samankaltaiseen päätelmään aineiston pohjalta. Yrittäjien ei kannata panostaa liiallisissa määrin riskienhallintaan, vaan heidän kannattaa rakentaa oma riskienhallintamallinsa, jonka he kokevat mieleiseksensä. Toinen vaihtoehto on ulkoistaa riskienhallinta ulkopuoliselle taholle. Tutkimusten johtopäätökset ovat hyvin samankaltaisia. Tästä johtuen voidaan todeta lypsykarjatilallisen ja pienen sekä keskisuuren yrityksen olevan riskikentältään samankaltaisessa ympäristössä. Yritysten kohtaamat riskit eroavat jonkin verran mutta riskienhallinta on hyvinkin samankaltaista.

LÄHTEET

- Ala-Kantti, E. & Enroth, A. 2003. Talouden ja rahoituksen suunnittelu ja seuranta. Teoksessa: A. Enroth, P. Österman & H. Teräväinen (toim.) Laajentavien tilojen haasteet. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Damodaran, A. 2008. Strategic risk taking: A framework for risk management. Upper Saddle River, N.J: Wharton School Pub.
- Engblom, J. 2003. Liikeriskit - luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2.p.Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hardaker, J, B. Huirne, R, B, M. Anderson, J, R. & Lien, G. 2004. Coping with risk in agriculture. 2. p. Wallingford : CAB International.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7.p. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Jokipii, P. & Leppälä, J. 2005. Maatilan johtaminen ja riskienhallinta. Teoksessa: P. Jokipii, H. Teräväinen & J. Helin (toim.) Maatilan riskienhallinta. Vantaa: ProAgria Maaseutukeskusten liitto. 4-23. Tieto tuottamaan julkaisusarja 110.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7.p. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti 2.p. Helsinki: Talentum.
- Kasanen, E., Lundström, T., Puttonen, V. & Veijola, R. Rahoitusriskit yrityksissä. 1997. Porvoo: WSOY.
- Kay, R. Edwards, W & Duffy, P. 2012. Farm Management. 7. p. London: McGraw Hill Higher Education.
- Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Heiskari, M., Jokiaho, S., Ketola, J., Kämäräinen, S., Palo, H. & Pieviläinen, A. 2012. Verkostomainen yrittäminen. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitoti-

loilla. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 1.10.2014]. 91–134. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2>

Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. 5.p. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Niemi, J. 2013. Kotieläintuotanto. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2013. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT Taloustutkimus. [Viitattu 24.9.2014]. 30–35. Saatavana: http://jukuri.mtt.fi/bitstream/handle/10024/480780/jul114_SM2013.pdf?sequence=1

Olson, K D. 2004. Farm Management: Principles and Strategies. Ames, Iowa: Iowa state press.

Olson, K. 2010. Economics of Farm Management in a Global Setting. Hoboken, N.J. : Wiley.

Ryhänen, M. & Pyykkönen, P. 2011. Rahoitus. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 22.9.2014]. 28-35. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31305/A8.pdf?sequence=1>

Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2012a. Johdanto. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 22.9.2014]. 9-11. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2>

Ryhänen, M., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2011. Johdanto. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 22.9.2014]. 9-13. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31305/A8.pdf?sequence=1>

Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Pyykkönen P. 2011. Markkinat. Teoksessa: M. Ryhänen & K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 22.9.2014]. 14-20. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31305/A8.pdf?sequence=1>

Suokas, A. 2014. Riskienhallintaprosessi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ja valvontaympäristön merkitys riskienhallin toteuttamisessa. [Verkkojulkaisu].

Tampere: Tampereen yliopisto. [Viitattu 13.1.2015]. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94987/GRADU-139290409b.pdf?sequence=1>

Suomen riskienhallintayhdistys. Ei päiväystä. Liikeriskit. [Verkkosivu]. Suomen riskienhallintayhdistys. [Viitattu: 7.10.2014]. Saatavana: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit>

Suomen riskienhallintayhdistys. Ei päiväystä. Nelikenttäanalyysi- SWOT. [Verkkosivu]. Suomen riskienhallintayhdistys. [Viitattu: 1.10.2014]. Saatavana: <http://pk-rh.fi/index.php?page=swot>

Suomen riskienhallintayhdistys. Ei päiväystä. Riskien luokittelu. [Verkkosivu]. Suomen riskienhallintayhdistys. [Viitattu: 6.10.2014]. Saatavana: <http://pk-rh.fi/index.php?page=riskien-luokittelu>

Suomen riskienhallintayhdistys. Ei päiväystä. Riskienhallinnan periaatteet. [Verkkosivu]. Suomen riskienhallintayhdistys. [Viitattu: 1.10.2014]. Saatavana: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinnan-periaatteet>

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. 7.p. Juva: WS Bookwell Oy.

Väre, M. 2013. Suomalainen maatala. Teoksessa: J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2013. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT Taloustutkimus. [Viitattu 24.9.2014]. 14–21 Saatavana: http://jukuri.mtt.fi/bitstream/handle/10024/480780/jul114_SM2013.pdf?sequence=1

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelukysymykset

1. Millaisia talous- ja rahoitusriskejä koet yrityksesi kohtaavan?
2. Oletko erityisesti perehtynyt edellä mainittuihin riskeihin?
3. Koetko näiden riskien olevan yritystoiminnan kannalta suuria vai pieniä?
4. Mitenkä varaudut näihin riskeihin?
5. Kuinka useasti tarkastelet yrityksen kohtaamia rahoitusriskejä?
6. Oletko tutustunut erilaisiin riskienhallintamenetelmiin?
7. Oletko käyttänyt erilaisia riskienhallintamenetelmiä yrityksesi toimintaa suunniteltaessa?
8. Näetkö riskienhallinnan olevan tärkeä osa yrityksesi toiminnan suunnittelua?
9. Aiotko tulevaisuudessa panostaa erityisesti rahoitusriskien hallintaan?
10. Onko jotain lisättävää?